

Analýza motivačního systému ve společnosti XY s.r.o.

Kamila Vrlová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kamila Vrlová**
Osobní číslo: **M11261**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza motivačního systému ve společnosti XY s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivačního systému zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy proveďte zhodnocení a navrhněte doporučení pro zlepšení motivačního systému zaměstnanců firmy XY s.r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael.** A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, xxvi, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.5.2014

..... Křemá'

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je analýza motivačního systému ve Společnosti XY s.r.o. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy jako motivace, motivační proces, motiv, stimul, stimulace a potřeba. Dalšími body jsou teorie motivace, pracovní motivace, motivační program podniku, odměňování a spokojenost pracovníků. V praktické části obsahuje základní informace o společnosti, SWOT analýzu a analýzu dotazníkového šetření spokojenosti pracovníků s motivačním systémem ve společnosti XY s.r.o. V závěru práce je uvedeno zhodnocení a doporučení pro zdokonalení motivačního systému ve společnosti.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, potřeba, motivační program podniku, pracovní spokojenost, odměňování pracovníků, spokojenost pracovníků

ABSTRACT

The aim of the Bachelor thesis is analysis of a motivation system in the Company XY s.r.o. In the theoretical part there are defined basic terms of motivation, motivation process, motive, stimulus, stimulation and need. Other points are theory of motivation, work motivation, employee motivation and rewarding of employees and satisfaction of employees. The practical part includes basic information about the company, SWOT analysis and analysis of the survey of staff satisfaction with motivation system in the Company XY s.r.o. In conclusion I offer an evaluation and recommendation for possible improvement of the current motivation system in the company.

Keywords:

Motivation, stimulation, need, employee motivation, work satisfaction, rewarding of employees, satisfaction of employees

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D., za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce.

Rovněž děkuji všem pracovníkům Společnosti XY s.r.o. za vyplnění dotazníku pro zpracování mé bakalářské práce a celé společnosti za poskytnutí interních materiálů podstatných k realizaci praktické části.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MOTIVACE	13
1.1 MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PROCES.....	13
1.2 TYPY MOTIVACE.....	13
1.2.1 Vnější motivace.....	13
1.2.2 Vnitřní motivace.....	14
1.3 MOTIV.....	14
1.4 STIMUL, STIMULACE	15
1.5 POTŘEBA	15
1.5.1 Dělení potřeb.....	15
1.5.2 Význam potřeb.....	15
2 TEORIE MOTIVACE	16
2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY – TAYLORISMUS.....	16
2.2 MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB	17
2.3 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE	18
2.4 ALDERFEROVA MOTIVAČNÍ TEORIE	18
2.5 MCCLELLANDOVA TEORIE	20
2.6 VROOMOVA EXPEKTAČNÍ TEORIE.....	20
2.7 TEORIE CÍLE	21
2.8 ADAMSOVA TEORIE SPRÁVEDLNOSTI.....	22
3 PRACOVNÍ MOTIVACE	23
3.1 MCGREGOROVA TEORIE X A TEORIE Y	23
3.2 ANALÝZA PRACOVNÍ MOTIVACE.....	24
3.2.1 Pozorování.....	24
3.2.2 Analýza účinnosti stimulačních prostředků	24
3.3 FAKTORY MOTIVOVÁNÍ	25
3.3.1 Profesní a osobní rozvoj pracovníků	25
3.3.2 Školení a rozvoj.....	27
3.4 KRITIKA JAKO NÁSTROJ MOTIVACE	27
3.5 ATMOSFÉRA PRACOVNÍ SKUPINY.....	28
4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	29
4.1 TVORBA PRÁCE Z HLEDISKA JEJÍHO OBSAHU	30
4.2 PŘÍPRAVA A REALIZACE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	30
4.3 ZVEŘEJNĚNÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PODNIKU	31
5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	32
5.1 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ	32
5.2 PRVKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	32
5.2.1 Strategie a politika odměňování.....	33
5.2.2 Pevná mzda	33
5.2.3 Prémie.....	33

5.2.4	Mzdové příplatky	33
5.2.5	Osobní ohodnocení práce	34
5.2.6	Zaměstnanecké výhody	34
5.3	PROČ MÍT STRATEGII ODMĚŇOVÁNÍ?	35
6	SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ	36
6.1	NESPRAVEDLIVÉ HODNOCENÍ	36
6.2	PROJEVY NEDŮVĚRY	36
7	SWOT ANALÝZA	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
8	SPOLEČNOST XY S.R.O.	39
8.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	39
8.2	ZAMĚŘENÍ SPOLEČNOSTI NA ČESKÉM I ZAHRANIČNÍM TRHU	39
8.3	VÝVOJ OBRATU A POČTU ZAMĚSTNANCŮ	40
8.4	STRATEGIČTÍ DODAVATELŠTÍ PARTNERI	41
8.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
8.6	KONSTRUKČNÍ ODDĚLENÍ	42
8.7	SLUŽBY	42
8.8	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	43
8.9	EVENTY PRO ZÁKAZNÍKY A ŠKOLÍCÍ AKTIVITY	43
9	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	44
10	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM VE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	46
10.1	CÍL DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	46
10.2	PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	46
10.3	ZHDNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
10.3.1	Věkové kategorie ve Společnosti XY s.r.o.	47
10.3.2	Počty pracovníků v jednotlivých kancelářích	47
10.3.3	Dosažená vzdělání ve Společnosti XY s.r.o.	48
10.3.4	Délka pracovního poměru zaměstnanců ve Společnosti XY s.r.o.	49
10.3.5	Finanční odměňování ve Společnosti XY s.r.o.	49
10.3.6	Informovanost zaměstnanců o otázkách Společnosti XY s.r.o.	53
10.3.7	Řešení konfliktů a stresu ve Společnosti XY s.r.o.	54
10.3.8	Nehmotné odměňování – uznání od zaměstnavatele	56
10.3.9	Seberealizace zaměstnanců	57
10.3.10	Zhodnocení Společnosti XY s.r.o. zaměstnanci	60
11	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	62
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK	71
	SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

V dnešní době je stěžejní mít vhodně nastavený motivační systém odměňování pracovníků. Pokud společnost má tento systém nastaven dobře, může být úspěšná právě v tom, co dělá. Přirovnala bych to k úryvku z knihy od Jima Collinse *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Popisuje v knize tzv. *ježčí koncepci*. Ježčí koncepci lze charakterizovat tím, že firma může být úspěšná a je úspěšná, pokud se zaměří pouze na jeden cíl. Zaměří se pouze na jednu oblast působení nebo právě na daný stanovený cíl. Podnik není rozptýlený a je jednoznačný a důsledný v dané problematice. Pokud si společnost stanoví jednoduchý a jasný cíl, může se z dobré firmy stát skvělá a úspěšná. Stanovit pouze správný cíl ale samo o sobě k úspěchu nestačí. Důležité je orientovat se také na své zaměstnance a zákazníky. Pokud jsou tyto body splněny, může firma úspěšně působit na konkurenčním trhu.

Cílem mé bakalářské práce bude analyzovat spokojenost pracovníků s motivačním systémem ve Společnosti XY s.r.o. A poté budu navrhopvat doporučení na zlepšení motivačního systému.

Společnost, kterou se zabývám ve své práci, se zaměřuje konkrétně na oblast IT. Budu se zabývat jejich motivačním systémem a motivací, která působí na výkon jednotlivých zaměstnanců.

Práce bude strukturovaná do dvou částí. Prvním oddílem je teoretická část, kde se budu zabývat základními pojmy v oblasti motivace, významem motivace a motivačního procesu, typy motivace nebo pojmy jako motiv, stimul, stimulace a potřeba. Podrobněji také popíšu jednotlivé teorie motivace a pracovní motivaci. Dalším bodem teoretické části bude motivační program podniku. Poslední částí bude problematika odměňování pracovníků, spokojenost zaměstnanců a SWOT analýza.

V druhé polovině práce budou teoretické poznatky aplikovány na praktickou část. Budu analyzovat motivační systém Společnosti XY s.r.o., která je podložena skutečně existující firmou. Společnost si pouze nepřála zveřejnit název firmy. K bližšímu seznámení s podnikem uvedu na úvod základní údaje o společnosti, zaměření společnosti na českém i zahraničním trhu, strategické partnery nebo také strukturu společnosti a služby, které firma nabízí svým zákazníkům.

Dalším bodem bude aplikace SWOT analýzy. Bude stanovena jak vnější, tak vnitřní analýza. Pomocí analýzy stanovím cíl a současný stav společnosti a vhodnou strategii firmy.

V pomyslném druhém oddílu praktické části budu analyzovat spokojenost pracovníků s motivačním systémem ve Společnosti XY s.r.o. Analýza bude provedena pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly předloženy zaměstnancům i vedoucím pracovníkům v průběhu listopadu a prosince minulého roku. Otázky v dotazníku jsou jak otevřené, tak uzavřené, abych zjistila co nejpřesnější názor pracovníků na danou problematiku. Praktická část bude zaměřena jak na hmotnou, tak nehmotnou motivaci společnosti. Část práce bude věnována i zaměstnaneckým benefitům.

Pomocí dotazníkového šetření se tedy pokusím analyzovat spokojenost pracovníků s motivačním systémem ve firmě.

Na závěr práce se podle získaných poznatků z dotazníkového šetření pokusím navrhnout doporučení pro zlepšení motivačního systému ve Společnosti XY s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MOTIVACE

Na začátek je vhodné uvést několik základních pojmů ohledně motivace, potažmo i odměňování zaměstnanců. Motivaci a pojmy s ní spojené charakterizuje každá publikace trochu odlišným způsobem.

Podle Armstronga, jehož publikace je považována za stěžejní, je motivace podnět k vykonání určité činnosti. Každá organizace má za úkol dosahovat co nejlepších výsledků v oblasti výkonů lidí. To znamená věnovat se způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou například různé stimuly, ocenění, vedení lidí. Za nejdůležitější je považována samotná práce, která je vykonána. (Armstrong, 2003, s. 215)

1.1 Motivace a motivační proces

Motiv je tedy jistý vnitřní proces, který popohání člověka vyvinout nějaké úsilí, dosáhnout nějakého cíle. Je úzce spojen se vztahem k chování člověka i k jeho individuálním projevům. Konkrétně můžeme uvést projev mnoha lidí „*nemám motivaci k výkonu nějaké činnosti*“. Ve skutečnosti chybí pouze hybatel, který by donutil vykonat danou činnost. (Tureckiová, 2004, s. 55)

Motivační proces má opakující se charakter. Na počátku je vždy motivační napětí, které je způsobeno vnitřní nerovnováhou. Cílem motivačního procesu je obnovit ztracenou vyrovnanost. Člověk dosáhne obnovení rovnováhy tehdy, když je pohnutka k vykonání činnosti dostatečně silná a podložena vyhovující odměnou. V tom případě jedinec dosáhne stanoveného cíle. Potřeby jsou uspokojeny a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k dosažení cíle, bude napříště zopakováno. (Tureckiová, 2004, s. 56)

1.2 Typy motivace

Základní rozdělení motivace je na vnitřní a vnější. Neboli nehmotnou a hmotnou motivaci. Každý typ motivace má své výhody i nevýhody a každý člověk preferuje jiný druh motivace.

1.2.1 Vnější motivace

Vnější motivaci označujeme za hmotnou. Jsou to podněty, které se vykonávají pro lidi, aby byli motivováni. Tvoří ji odměny, jako například zvýšení platu, pochvala, uznání nebo

povýšení. Ale také tresty, jako například disciplinární řízení, kritika nebo snížení mzdy. (Armstrong, 2009, s. 110)

Finanční motivace je jedním z nejsilnějších faktorů, které na zaměstnance působí. Proto musí být správně nastaven systém odměňování. Lidé pak pracují s větším nasazením, protože ví, že budou vhodně finančně odměněni. Mnohdy pracují i více, protože ví, že větší výkon jim přinese větší finanční ohodnocení. K posílení motivace pracovníků může přispět i stanovení jasných očekávání výsledků práce nebo zavedení nepeněžních odměn v podobě například vyšších zaměstnaneckých výhod. (Urban, 2013, s. 107-108)

1.2.2 Vnitřní motivace

Hmotná motivace mnohdy nestačí, proto je nutné přihlédnout i k nehmotné motivaci. Dochází k ní, když se zaměstnancům od jejich vedení dostává dostatečné pochvaly nebo uznání za odvedené výkony. Vykonaná práce není zbytečná a přispívá k chodu celého podniku. (Armstrong, 2009, s. 110)

K faktorům vnitřní motivace patří především být uznáván svým zaměstnavatelem a ostatními spolupracovníky, vykonávat zajímavou a společensky významnou práci a také především udržovat přátelské vztahy s ostatními spolupracovníky. (Urban, 2013, s. 108)

1.3 Motiv

Motivy jsou chápány jako nějaké síly, které popohání jednání a výkon člověka. Každý člověk může preferovat jiné motivy a tedy jeho chování je závislé na těch, které považuje za podstatné. Motivy se v jednotlivých fázích života mohou měnit. Z toho vyplývá, že z hlavního motivu se snadno může stát vedlejší nebo naopak z vedlejšího se může stát stěžejní motiv. Například prodavač v obchodě v sobě objeví podnikatelského ducha a začne sám podnikat. Z toho důvodu je jednání a chování člověka dáno motivy. (Deiblová, 2005, s. 53)

S pojmem motiv je úzce spojen pojem cíl. Obecným cílem každého motivu je uspokojení člověka, které vede k naplnění potřeb a celkové spokojenosti osobnosti. Na dosažení cílů navazuje i odvedená práce, protože jakmile je člověk vnitřně spokojený a vyrovnaný, může odvádět lepší osobní i pracovní výkony. Existuje i pomyslná druhá skupina motivů, která je charakteristická například zájmem člověka o literaturu nebo třeba umění. Slouží také k naplnění potřeb člověka, i když mírně odlišně než první skupina. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 242)

1.4 Stimul, Stimulace

Nejzákladnějším rozlišením stimulů od motivů je, že stimuly jsou vnější podněty. Motivy jsou opakem, a tedy jsou označovány za vnitřní pohnutky. V praxi je možné, aby stimuly i motivy působily společně a navzájem se posilovaly. (Plamínek, 2010, s. 14)

Mnozí zaměstnavatelé či manažeři pojmy stimul a motiv zaměňují nebo ztotožňují, ale je nutné je rozlišovat. Co se týká stimulů, ty nemusí být vždy vědomé. K ovlivňování psychiky člověka dochází v každém kontaktu s jinou osobou, a to i bez vědomého zásahu jejich účastníků. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 243)

1.5 Potřeba

Potřeby lze chápat jako jeden z hlavních zdrojů motivace. Potřeba, jako základní zdroj motivace, je považována za důležitou z toho důvodu, že potřeby má každý živý organismus na zemi, jak člověk, tak zvíře. Potřeba na člověka působí jako stav, kdy mu něco chybí a v první řadě je nutné tento stav odstranit. Důležité je najít cíl, kterým jsou potřeby uspokojeny. Jakmile je tento cíl nalezen, člověk může opět plně fungovat v různých činnostech. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 244-245)

1.5.1 Dělení potřeb

Potřeby se dělí do dvou skupin, a to na potřeby biologické a sociální.

- Potřeby biologické (primární) slouží k uspokojení základních lidských potřeb a tužeb. Řadíme mezi ně například potřebu vzduchu, tekutin, potravy.
- Potřeby sociální (sekundární) jsou spojeny s člověkem jako sociální osobností. Člověk má potřebu sociálního, kulturního nebo společenského kontaktu, které je také nutné uspokojovat. Do potřeb sociálních patří například potřeba lásky, uznání nebo seberealizace. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 245)

1.5.2 Význam potřeb

Uspokojení potřeb člověka, jak sociálních, tak biologických, vede k lepšímu výkonu práce. Význam potřeb je tedy důležitý z hlediska motivace člověka. Pokud práce přináší lidem dostatečné uspokojení, jsou také lépe motivováni. S pojmem potřeba souvisí i další pojem odměna. Nehmotným odměňováním dochází k uspokojování nejzákladnějších potřeb, jako je uznání nebo pochvala. (Armstrong, 2009, s. 118)

2 TEORIE MOTIVACE

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivací. Podle Armstronga (2007, s. 221) nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentality, která za základní prostředek motivace považuje odměny a tresty. Tímto docílí toho, že se lidé budou chovat žádoucím způsobem. Představitelem této teorie je Taylor.
- Teorie zaměřená na obsah, je známá také pod pojmem teorie potřeb. Vyzdvihuje obsah motivace. Základem teorie je podnikání kroků k uspokojování potřeb a identifikace těchto potřeb. Autoři zmíněné teorie jsou Maslow, Herzberg, Alderfer a McClelland.
- Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci. Autoři této teorie jsou Vroom, Locke a Adams.

2.1 Teorie instrumentality – Taylorismus

Taylor byl hlavním představitelem teorie instrumentality a hlavní znaky jsou založeny právě na jeho pracích. Gregar (2010, s. 35) charakterizoval instrumentalitu následovně: „*Instrumentalita je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné.*“ V podstatě propagoval myšlenku, že lidé pracují pouze pro peníze. Tudíž jejich odvedená práce bude souviset s tím, jaká odměna nebo trest jim bude připsána. Hmotná motivace je úzce provázána s výkonem člověka. Je tedy nutné odměňovat a trestat podle skutečně dosaženého výkonu. (Gregar, 2010, s. 35)

Taylorismus se začal objevovat v druhé polovině 19. století a je doprovázen níže zmíněným Taylorovým výrokem, který zní: „*Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.*“ (Armstrong, 2009, s. 111)

V dnešní době je zmíněné motivování široce rozšířeno a v některých případech může být teorie vhodně použita. Za stěžejní nedostatek lze považovat, že taylorismus je založen pouze na systému vnější kontroly a nebere v úvahu mnohé lidské požadavky. Což je v dalších teoriích již napraveno. (Armstrong, 2009, s. 111)

2.2 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowovu teorii potřeb lze považovat za jednu z nejslavnějších teorií. Tvrdil, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné. Uspokojování jednotlivých pater pyramidy začíná nejnižším patrem, což jsou fyziologické potřeby. Až po uspokojení nižších pater nastává potřeba uspokojovat patra vyšší. K uspokojení nejvyššího patra nelze dojít, jelikož člověk nikdy nedosáhne všeho, po čem touží, má stále nějaká přání. Důležitá je také skutečnost, že jedinec nemusí v životě dosáhnout až k potřebám nejvyšším, tedy k seberealizaci, i když se o to celý život pokouší. Primární potřebou člověka je neustále uspokojovat potřeby nejnižší, které se vyskytují neustále, bez ohledu na potřeby vyšší. (Armstrong, 2007, s. 224)

Z mnoha hledisek je Maslowova hierarchie kritizována, že je nedostatečně pružná a neústupná. Každý člověk může upřednostňovat jiné priority a nemusí se ztotožňovat s žebříčkem hodnot, který je pevně daný. I Maslow vyslovil jisté pochybnosti o platnosti přísně uspořádané hierarchie. (Armstrong, 2007, s. 224)

Maslow tedy určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchie systému – Maslowova pyramida potřeb:

- Fyziologické potřeby jsou potřebami, které člověk uspokojuje jako první. Jejich potřeba je nutná a bez nich by člověk nepřežil. Můžeme mezi ně zařadit potřebu vody, vzduchu, kyslíku a mnohé další.
 - Potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění do budoucna, vyvarování se pocitu nebezpečí nebo ohrožení.
 - Sounáležitost (láska, přátelství) znamená potřebu člověka někam patřit, zařadit se do nějakého celku nebo skupiny a vycházet s ostatními lidmi.
 - Potřeby uznání a ocenění zahrnují především uznání od jiných osob a sebeocenění.
 - Sebeaktualizace se vyznačuje touhou po dosažení všech svých schopností a talentů.
- (Bělohávek, 2008a, s. 40)



Obr. 1. Maslowova hierarchie potřeb (Bělohávek, 2008a, s. 41)

2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie úzce navazuje na Maslowovu teorii potřeb. Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory:

- Prvním faktorem jsou faktory hygienické (satisfactory). Jejich nedostatek způsobuje nespokojenost a naopak, jejich přítomnost nevede k uspokojení. Mezi hygienické řadíme například firemní benefity (auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými.
- Druhou skupinou jsou faktory motivační (dissatisfactory). Faktory motivační se liší od hygienických především tím, že jejich přítomnost vede ke spokojenosti. Mezi motivační faktory můžeme zařadit například úspěch, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. (Vedeme.cz, ©2013)

Zajímavé je porovnání zmíněných dvou teorií vzhledem k časové stránce. Faktory hygienické přinášejí pouze krátkodobé uspokojení, na rozdíl od motivačních, které přinášejí relativně dlouhodobou spokojenost. (Vedeme.cz, ©2013)

Existují výhrady k Herzbergově teorii, stejně jako u Maslowovy hierarchie potřeb. Především je kritizována metoda výzkumu. Kritika vznikla z toho důvodu, že se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Nikdo nezkoumal, jestli daný výkon přináší dotyčnému opravdu relevantní uspokojení. Otázkou bylo také to, jestli by lidé přece jen raději nevykonávali jinou práci, než doposud. Kdyby byli více spokojeni sami se sebou a přidělenou prací, jistě by to zvýšilo i jejich výkon. Ale i přesto je teorie mnohými uznávána a přináší kladný výsledek. Oblíbená je především z toho důvodu, že je poměrně snadná a srozumitelná pro každého. (Armstrong, 2007, s. 228)

2.4 Alderferova motivační teorie

Alderferova teorie bývá někdy nazývána jako teorie tří motivačních faktorů. Zkráceně lze říci také ERG. Alderferovy tři primární kategorie potřeb:

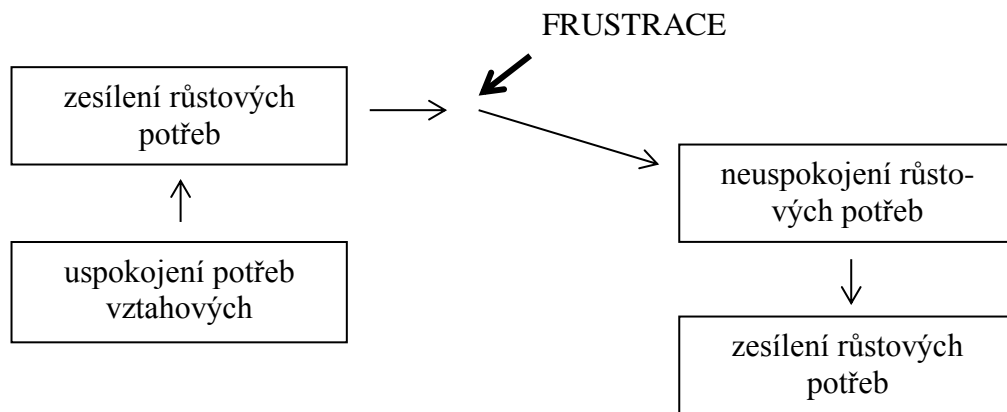
- Potřeby existenční – mezi takové můžeme zahrnout žízeň nebo hlad; dalším druhem existenčních potřeb jsou plat, zaměstnanecké výhody, jistota zaměstnání nebo pracovní podmínky.
- Potřeby vztahové – hlavní potřebou člověka je být neustále ve spojení s jinými lidmi a udržovat s nimi dobré vztahy. Řadíme sem potřeby jako láska, přátelství.

- Potřeby růstové – jsou charakteristické seberealizací. Člověk se snaží uspokojovat svá přání a představy o tom, kým by se chtěl stát. (Gregar, 2010, s. 36)

Základní princip zmíněné teorie spočívá nejprve v uspokojování potřeb existenčních a poté vzrůstá význam uspokojování potřeb vztahových. Uspokojením potřeb vztahových narůstají dále potřeby růstové. (Management mania, ©2011)

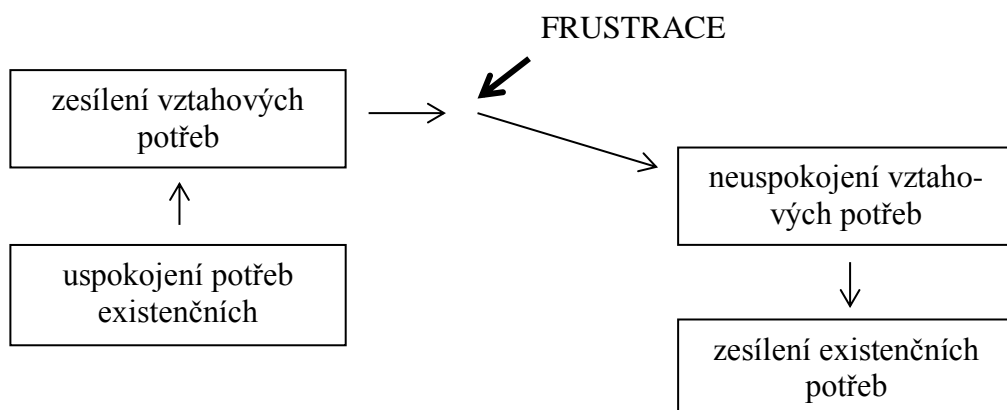
Podle Bělohlávka (2008a, s. 44-45) se Alderfer pokusil o psychologické vysvětlení mechanismu frustrace. Tento mechanismus nazval frustrační regresí a může nabývat dvou podob:

- Frustračního cyklu růstu: po uspokojení potřeb vztahových dochází k posílení růstových potřeb. Pokud se jedinci nedaří tyto potřeby uspokojit, jejich význam pro člověka mizí a zvyšuje se význam potřeb vztahových.



Obr. 2. Frustrační regrese: cyklus růstu (Bělohlávek, 2008a, s. 44)

- Frustračního cyklu vztahového: uspokojení existenčních potřeb je následováno zesílením potřeb vztahových. Při frustraci vztahových potřeb dochází k omezení významu potřeb vztahových a posílení potřeb existenčních.



Obr. 3. Frustrační regrese: cyklus vztahový (Bělohlávek, 2008a, s. 45)

2.5 McClellandova teorie

Teorie je reprezentována americkým psychologem Davidem McClellandem. Základem teorie je, že lidé chtějí něčeho dosáhnout, a proto mají potřebu seberealizace. Mezi hlavní a společné znaky patří to, že člověk má tendenci velet ostatním lidem, být v čele týmu a obecně někam zapadnout; buď do nějaké skupiny, nebo někam, kde bude uznáván. Mezi odlišné znaky lze zařadit to, co jednotliví lidé upřednostňují. Každý člověk je charakterizován jiným žebříčkem priorit, který si sám sestavuje. (Vedeme.cz, ©2013)

McClelland založil svou práci hlavně na studiu práce manažerů. Charakterizoval tři nejdůležitější potřeby:

- Potřebu výkonu (úspěchu), která spočívá v tom, být lepší než ostatní, něčeho dosáhnout a docílit.
- Potřebu spojenectví, která je zaměřena na lidské a přátelské vztahy.
- Potřebu moci, definovanou jako potřebu monitorovat a ovlivňovat jiné lidi. (Gregar, 2010, s. 37)

V praxi je dobré zjistit, jaké sklony a priority jednotlivci mají. Může to být jeden z důležitých znaků při rozhodování o pozicích podřízených. Jakmile má člověk k vykonávání práce blíže, je schopen ji také lépe vykonávat a odvádět lepší výsledky. Každý člověk by měl znát a mít jasno o tom, v čem vyniká, jaké jsou jeho silné i slabé stránky. (Vedeme.cz, ©2013)

2.6 Vroomova expektační teorie

Hlavním představitelem zmíněné teorie je americký profesor Victor Vroom. Základem teorie jsou následující prvky:

- Valence – přesvědčení o atraktivnosti cíle
- Instrumentalita – přesvědčení o dosažitelnosti odměny
- Expektance – přesvědčení o reálnosti dosažení cíle (Management mania, ©2011)

Všechny tři elementy jsou navzájem provázány, to znamená, že zaměstnanec musí věřit v cíl samotný. Dále musí být přesvědčen, že cíl je reálný a bude za jeho dosažení odměněn. (Management mania, ©2011)

V praxi lze říci, že síla očekávání může být založena na existujících zkušenostech. To ale není pravdou vždy, protože mnohdy se lidé setkávají s novými situacemi, ve kterých musí

reagovat „novým“ způsobem. Tudiž v daném okamžiku se nelze opřít o zkušenosti získané doposud, protože je to pro dotyčného něco nového, nepoznaného a mnohdy neví, jak zareagovat. (Armstrong, 2007, s. 225)

Armstrong (2007, s. 225) uvádí: „*Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.*“

Pokud je zaměstnanec za svůj odvedený výkon vhodně odměněn, je tedy dostatečně motivován, ať již hmotně či nehmotně. Každý typ motivace má na dotyčného jiný vliv a příkládá mu jinou váhu. (Armstrong, 2007, s. 225)

Expektační teorii můžeme vyjádřit i pomocí vzorce:

$$M = f(V * E)$$

Kde: M – úroveň motivace,

V – valence, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E – expektance, očekávání, pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 272)

2.7 Teorie cíle

Hlavními představiteli teorie cíle byli Latham a Locke. Pro zaměstnance, který vykonává svou pracovní činnost, je podstatným znakem zpětná vazba od zaměstnavatele a jasně stanovené cíle, které má vykonat. To jsou dva základní body, kterými by se měl zaměstnavatel v první řadě zabírat. Čím je cíl práce jasněji zadán a podřízený lépe ví, co má přesně vykonat, je jeho práce lépe odvedena. Má vyšší výkony a tedy i větší motivaci vůbec práci vykonat. Vedení by se také mělo zamyslet, jakým způsobem by mělo delegovat úkoly na své podřízené. Činnosti by měly být přijatelně zadané, aby bylo možné je vykonat. Náročnější úkoly s předem stanoveným cílem by měly být pod neustálou kontrolou od vedoucích pracovníků. Druhým znakem je zpětná vazba. Ta je podstatná především tehdy, když se podřízený potřebuje na někoho obrátit, popřípadě požádat o pomoc při vykonávání úkolů. V tom případě by měl být nadřízený neustále k dispozici a poskytnout cenné rady. Když má zaměstnanec možnost se v případě problému na někoho obrátit, je to taky způsob zvýšení motivace. (Armstrong, 2007, s. 226)

Podle Armstronga (2007, s. 226) je teorie cíle propojena s koncepcí řízení podle cílů, pocházející ze šedesátých let. Ta však často selhávala, protože byla používána byrokraticky, aniž by byla poskytována příslušným pracovníkům skutečná podpora, a – co je důležité – aniž by se zabezpečilo, aby si manažeři byli vědomi významu takových postupů, jako je dosahování souhlasu, podpora pracovníků a zpětná vazba, a aniž by byli kvalifikováni v používání těchto postupů.

2.8 Adamsova teorie spravedlnosti

Představitelem zmíněné teorie, která bývá někdy označována za teorii rovnováhy, se stal John Stacey Adams. Hlavní myšlenkou teorie je spravedlivé zacházení. Jakmile si zaměstnanec povšimne, že je za svou práci spravedlivě odměněn, je zvyšována jeho motivace a vykonává práci důkladněji. Působí to i naopak, kdyby byl svědkem toho, že jiná skupina zaměstnanců je ohodnocena za stejnou práci výrazně lépe, vedlo by to k jeho demotivaci. Výkon se tedy zvyšuje úměrně spravedlivému odměňování. (Management mania, ©2011)

Podle Adamse existují dvě formy spravedlnosti:

- Distributivní spravedlnost vypovídá o tom, jak si lidé myslí, že jsou ohodnoceni v porovnání k odvedenému výkonu. Zaměstnanec srovnává svůj výkon s výkonem svých kolegů v pracovním prostředí.
- Procedurální spravedlnost svědčí o tom, jak zaměstnanci hodnotí procesy, které v podniku probíhají. Jedná se o procesy v oblasti hodnocení pracovníků nebo například povýšení. Podřízení vyjadřují svůj názor na danou problematiku a stanovují stupeň spravedlnosti těchto procesů. (Armstrong, 2007, s. 227)

3 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace je z velké části ovlivněna teoriemi, které byly formulovány od poloviny minulého století. Postupně se teorie vyvíjely a byly uplatňovány ve firemní praxi. Důležité je vymezit samotný pojem pracovní motivace nebo také lze říci motivace pracovního jednání. (Tureckiová. 2004, s. 56)

Mayerová a Růžička (2000, s. 110) charakterizují motivaci pracovního jednání následujícím způsobem: „*Motivaci pracovního jednání tvoří psychické procesy, stavy a vlastnosti, které člověka vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko.*“

Podle toho, jaké stanovisko člověk k práci zastává, lze členit motivaci na pozitivní a negativní. Motivace může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu, ale může nastat i situace, že se zaměstnanec plnění úkolu bude neustále vyhýbat a neplnit ho. Motivace pracovního jednání má přímý vliv na výkonnost člověka. Při příznivější motivaci se samozřejmě práce vykonává snadněji a člověk dosahuje lepších výsledků a podává vyšší výkony, než člověk s nepříznivou motivací. To je základem pracovní motivace. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 110)

3.1 McGregorova teorie X a teorie Y

Základní myšlenku k vykonávání pracovní činnosti sestavil Douglas McGregor. Sestavil dvě teorie, jednu nazval X a druhou Y. Podle Tureckiové (2004, s. 58) je základem teorie X, že zaměstnanci pracují neradi, jsou líní a nezodpovědní. Práce je pro ně jen nutným zdrojem obživy.

Z toho vyplývá, že práce lidem nepřináší žádné uspokojení. Vedoucí pracovníci se svými podřízenými jednají přímo na základě příkazů a striktně daných pravidel, nedovolují jim téměř žádné vlastní názory. Zaměstnanci pracují pravidelně a jsou neustále pod přísným dohledem. Tito zaměstnanci jsou motivováni především pomocí hmotných stimulů, odměn a trestů. (Tureckiová. 2004, s. 58)

V podstatě za opak teorie X lze označit teorii Y. Tureckiová (2004, s. 58) uvádí, že lidé mají svou práci rádi, považují ji za přirozenou součást svého života.

Tito zaměstnanci, podle teorie Y, vykonávají svou práci s pozitivním přístupem. Zaměstnanci nemusí být příliš kontrolováni a mají volnější pole působnosti. Samotní pracovníci

přijímají cíle podniku a mají zájem o jejich naplnění. Proto je možné na ně delegovat i jistou část úkolů, které tedy nemusí být v kompetenci vedoucích pracovníků. Jelikož teorie vyjadřují krajní přístupy k vedení a motivování lidí, tak se v praxi obvykle setkáváme s kombinací teorie X i Y. (Tureckiová, 2004, s. 58)

3.2 Analýza pracovní motivace

Důležitou činností ve funkci řídicích pracovníků je i rozpoznat, jak se mají k podřízeným chovat a jak je správně motivovat. Z toho vyvstává otázka, jak správně formulovat motivační prostředky a program podniku. Motivaci nelze žádným způsobem změřit, žádný technický prostředek na to nestačí. Proto se musí snažit vedoucí pracovník najít vhodnou alternativu, jak motivaci zaznamenat. Nejobtížnější je, že člověk si působení motivace sám neuvědomuje, a proto je velice obtížné ji změřit. Nástroje, kterými lze motivaci zaznamenat, jsou například pozorování a analýza účinnosti stimulačních prostředků. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 286)

Existují dva typy zkoumání motivace: přímá a nepřímá. Ale u člověka je možné použít pouze nepřímou metodu. Jak bylo zmíněno již výše, nejběžnější nepřímou metodou poznávání motivace člověka je pozorování jeho chování při výkonu činnosti a rozbor výsledků jeho práce. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 286)

3.2.1 Pozorování

Pozorování lze tedy označit za techniku, která v této oblasti přináší nejlepší výsledky, konkrétně se jedná o zúčastněné pozorování. Pozorovatel je tedy členem pracovní skupiny a v delším časovém období může pozorovat své podřízené, aniž by dotyční věděli, že jsou součástí výzkumu. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 286)

3.2.2 Analýza účinnosti stimulačních prostředků

Analýza účinnosti stimulačních prostředků je jednou z dalších možností měření síly motivace. Tento způsob může být vhodný při zjišťování nastavení individuálního motivačního programu. V praxi to znamená, že nadřízený sleduje chování podřízeného v rámci použití různých stimulačních prostředků. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 286-287)

3.3 Faktory motivování

Motivace je důležitým faktorem při vykonávání pracovní činnosti člověka. Je jeho stimulem i hnací silou. Proto je důležité nastavit motivační systém tak, aby byl co nejvíce přínosný. Tureckiová (2004, s. 71) uvádí, že mezi konkrétní faktory ovlivňující pracovní motivaci a mezi nástroje motivování pracovníků lze zařadit především:

- náplň práce a dohodu na výkonových cílech;
- zapojování pracovníků a možnost angažovat se na cílech firmy nebo týmu;
- přenášení pravomocí a odpovědností za vlastní výkon i za výkon týmu na pracovníky;
- efektivní komunikaci manažera s pracovníky a systém zpětné vazby;
- informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací, které pracovníci potřebují nejen pro svůj aktuální výkon, ale také pro pocit jistoty, že s nimi firma počítá;
- možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě.

Zaměstnavatel by měl v podniku nastavit podmínky takovým způsobem, aby byly spokojeny obě strany, tedy jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. (Tureckiová. 2004, s. 71)

3.3.1 Profesní a osobní rozvoj pracovníků

Jedním z faktorů motivování je i profesní a osobní růst člověka. Pro každého člověka je tento bod velice důležitý, protože se snaží být úspěšný ve všech faktorech, které ho během života provází. Cílem veškeré snahy je být lepší než ostatní, něčím vynikat a stále se zdokonalovat.

Osobní rozvoj člověka – seberealizace, seberozvoj

Zmínka o seberozvoji je již zahrnuta v Maslowově pyramidě potřeb. Seberozvoj slouží především k obohacování vlastní osobnosti a zvyšování vlastní úrovně člověka, na rozdíl od ostatních pater Maslowovy pyramidy. Každý člověk prahne po seberozvoji, snaží se zdokonalovat a obohatit vlastní osobnost o něco nového, nepoznaného. (Deiblová, 2005, s. 48)

Deiblová (2008, s. 48) charakterizovala seberozvoj takto: „*Mobilizace fyzických a duševních sil člověka na základě vlastní iniciativy.*“ V pracovním nasazení se seberozvoj objevuje v tom případě, když člověk cítí, že jeho pozice ve firmě stagnuje. Neděje se nic pod-

statného. Chod podniku se ustálil na jednotné hladině, dá se říct i „zamrzl“. Zaměstnanec chce dosáhnout něčeho nového nebo většího a přispět k chodu společnosti právě například rozvojem sebe samého. (Deiblová, 2005, s. 48)

Deiblová (2005, s. 48) shrnula myšlenku následujícími slovy: „*Je to touha stát se vším, čím je člověk schopen se stát.*“

Podle Deiblové (2005, s. 49) se v souvislosti se seberozvojem ve sféře práce uplatňují tyto motivy:

- hledání osobní odpovědnosti;
- rozvoj vlastní iniciativy;
- inovační duch a tvořivá síla (tedy tvůrčí motivy).

Na pracovišti není žádný obecný vzorec, jak by k seberozvoji mělo docházet, takový vzorec neexistuje. Seberealizace je individuální a každý člověk ji může pojmout z jiného úhlu pohledu. Obecně ale platí, že každý má právo se zdokonalovat, pokud to není na úkor ostatních zaměstnanců. Samozřejmě lze dosáhnout pouze určitého stupně seberozvoje v rámci možností vymezených na daném pracovišti. Za příklad lze uvést, že řadový dělník nemůže chtít najednou velet celému podniku, to není možné. Může se o to pokusit postupným sebezdokonalováním a obohacováním sebe samotného o nové vědomosti. Práce obecně udává určitý stupeň životní úrovně, ale kdykoli může nastat situace, že se dotyčný stane nezaměstnaným. V tom případě se s tím člověk buď vnitřně sám vyrovná a pokusí se hledat novou práci nebo upadne do depresí a problémů. Tento stav může vést až ke kritickým životním situacím, ztrátě přátel a doposud navázaných vztahů. (Deiblová, 2005, s. 49-50)

Možnost kariérního postupu

Každý člověk má touhu po dosažení vyššího postu v zaměstnání, téměř nikdo není výjimkou a nechce stát na stejném místě. Lidé přijímají kladně, když mohou postupovat v kariérním žebříčku, zejména z toho důvodu, že jim to většinou přinese vyšší plat nebo prestiž. Postup v zaměstnání je samozřejmě jistou formou motivace a může povzbudit člověka k lepším pracovním výkonům. Ale nejedná se vždy jen o kariérní postup, motivaci člověka lze zvýšit například i delegováním menších úkolů nebo činností. (Forsyth, 2009, s. 39)

K vyššímu profesnímu růstu z velké části mohou přispět i tituly získané ze vzdělávacích programů. To je žádoucí i pro zaměstnavatele, jelikož to může vést k udržení dobrých zaměstnanců a k jejich profesnímu růstu. Jako příklad lze uvést řadového zaměstnance za pokladnou, hlavní pokladní a manažera pobočky. Každá pozice je charakteristická jinou výší platu a rozdílnou činností, která je zde vykonávána. Tudíž zaměstnavatel může na vyšší pozice dosadit již známé tváře z nižších pozic a na nižší úrovně nové lidi, které si postupem času zaučí, jak sám potřebuje. (Forsyth, 2009, s. 39)

Důležitou funkcí vedoucího pracovníka, je poskytnout zaměstnancům možnost se na něco konkrétního zaměřit či něčeho dosáhnout. Pravidelné změny a možnosti reálného postupu mohou pomoci udržet si zaměstnance a zajistit, aby pracovali efektivněji. (Forsyth, 2009, s. 39)

3.3.2 Školení a rozvoj

Mezi uvedené faktory motivování lze zařadit také školení. Ve firmě má tuto oblast na starosti management. Jedinec získá nové zkušenosti, tudíž se stane pro firmu více přínosný a získané vědomosti lze uplatnit především v budoucnu. Více znalostí vede k zlepšení úhlu pohledu na celý podnik. Lidé se musí neustále vzdělávat nebo by zůstali stát pomyslně na místě a s nimi i celá firma. K úspěchu vede pouze neustálé zdokonalování. Aby byl zaměstnanec dostatečně motivován a veden kupředu, je nutné, aby mu byl vzorem dobrý manažer, který své podřízené povede. Když se podřízení mají na koho obrátit a je jim poskytnuta pomoc nebo podpora, manažer je považován za ideálního. Kritérium ideálního manažera je pro mnoho lidí prioritní. (Forsyth, 2009, s. 12)

3.4 Kritika jako nástroj motivace

Kritika je nezbytnou součástí života, jak soukromého, tak pracovního. Úzce souvisí s vykonáváním pracovní činnosti člověka. Je nutné ji správně formulovat nebo může mít neblahé účinky na sebevědomí člověka. Většina lidí má tendenci se kritice vyvarovat, ale nadřízený se bez ní ve vztahu k podřízeným neobejde. Zda je kritika příjemná nebo není, s tím již podřízený nic nezmůže. Proto je vhodné se pokusit své nedostatky napravit, a pokud to nelze zcela, aspoň se pokusit je snížit na přijatelnou úroveň. Hlavním cílem kritiky je informovat ostatní, co je děláno špatně, co je třeba odčinit nebo změnit. (Rychtaříková, 2008, s. 31)

3.5 Atmosféra pracovní skupiny

Za podstatný faktor pracovní motivace lze považovat i atmosféru v pracovní skupině. Lidé, kteří jsou součástí jedné skupiny a vykonávají stejnou činnost, mohou své výsledky porovnávat a hodnotit, s jakou přesností byl úkol splněn. Lze uvést příklad dobře strukturované pracovní skupiny; pokud někdo výrazněji vyniká, může mu to zvednout sebevědomí. Ostatní pracovníci mají tendenci se vyrovnat nejlepšímu a mají motivaci k dosažení lepších výkonů. Může nastat ale i opak; špatná pracovní skupina je charakteristická nepřátelstvím, nevráživostí a touhou například ponižovat ostatní spolupracovníky. Tento stav samozřejmě neblaze ovlivní chod celého podniku. Zaměstnavatel by měl tyto problémy zaznamenat a snažit se najít vhodná nápravná opatření. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 294)

4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Hlavním cílem každého podniku by mělo být vytvoření optimálního motivačního programu. Je to jeden ze stěžejních kroků k tomu, aby podnik mohl být označen za úspěšný a prosperující. Každý zaměstnanec preferuje jiné výhody a bonusy, právě proto by měla společnost vhodně vytvořit program tak, aby byl vyhovující co největšímu počtu zaměstnanců. Společnost s dobře vytvořeným motivačním programem může snadněji naplňovat cíle podniku a obohacovat podnik o ziskové zakázky. Motivační program podniku je tvořen z dlouhodobého hlediska, nelze ho vytvořit ze dne na den. Dlouholetými zkušenostmi je upravován, než vedoucí pracovníci naleznou nejvhodnější variantu. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 302)

Mayerová a Růžička (2000, s. 115) charakterizují motivační program následovně: „*Motivační program zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním organizace.*“

Vychází tedy z toho, že každý člověk, který je součástí zaměstnaneckého kolektivu, by měl přispívat k tvorbě motivačního programu. Vztahy na pracovišti jsou podstatným znakem při vystupování společnosti na veřejnosti. Reprezentují danou firmu a naplňují její funkci. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 115)

Motivační program podniku je tvořen jak hmotnou, tak nehmotnou částí. Cílem podniku je optimalizovat obě složky na vyváženou hladinu. Člověk není stroj a nestačí mu pouze jednou měsíčně uhradit mzdu mu náležející, ale vyžaduje od svého zaměstnavatele více. Musí zahrnovat i pracovní hodnocení, pochvaly, uznání, přátelskou komunikaci s vedením, vytváření dobrých vztahů na pracovišti nebo kariérní postupy či rozvoj komunikace uvnitř firmy. (Gregar, 2010, s. 39)

Gregar (2010, s. 40) uvádí některé možnosti hmotné motivace pracovníků v organizaci. Například dobrá základní mzda, osobní ohodnocení, poskytování zaměstnaneckých půjček nebo úhrada části úroků, cílové odměny a prémie, bonusy, mimořádné odměny, podíly na zisku, úhrada životního pojištění, příspěvek na dovolenou, příspěvek na stravu, služební auto i pro soukromé účely a mnohé další.

Mezi možnostmi nehmotné motivace pracovníků Gregar (2010, s. 40) řadí udělování pochval a uznání, správné delegování úloh, pravomocí a odpovědností, možnost pravidelného pra-

covního postupu, vhodná lokalita pracoviště, společenský význam práce a firmy, image a goodwill firmy, různá firemní setkání, bezplatná lékařská pomoc a další.

4.1 Tvorba práce z hlediska jejího obsahu

Při tvorbě motivačního programu je vhodné vzít v úvahu i obsah práce. Když je zaměstnanec dlouho na jedné pracovní pozici, může nastat situace, kdy jeho pozornost a výkonnost jsou sníženy. Z toho důvody by firma mohla zavést job-rotation. Střídání pracovních míst přináší zaměstnanci možnost vyzkoušet si více pracovních pozic a tím umožnit různorodost pracovních činností. Další možností je rozšiřování nebo obohacování obsahu práce. Zaměstnavatel poskytne svému podřízenému možnost dalšího vzdělání nebo převede na něho kontrolovatelnou činnost, za kterou bude odpovědný. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 303-304)

4.2 Příprava a realizace motivačního programu

Jak již bylo zmíněno, tvorba motivačního programu je základní postup při chodu celé společnosti. Aby byl program dobře sestaven, je nutné provést analýzu společnosti a zjistit všechny faktory a skutečnosti, které na firmu jakkoli působí. Přitom se nejedná o faktory působící jen na firmu, ale i na vykonávané činnosti pracovníků. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 304)

Při tvorbě motivačního programu je nutné brát v potaz, že program není vytvořen na celou dobu působení podniku na trhu. Program se musí jednou za čas obměňovat, podle aktuálních potřeb zaměstnanců. Na změnu motivačního programu může mít vliv například změna finanční situace podniku nebo rozšíření působení do jiného segmentu. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 306)

Následující kroky jsou základem pro tvorbu správně strukturovaného motivačního programu:

- Za základní část tvorby programu je považována analýza spokojenosti pracovníků s činnostmi a procesy uvnitř podniku. První fáze určuje kritické body, které mohou nastat v souvislosti s motivací pracovní činnosti zaměstnanců. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 305)
- Následujícím krokem je stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů společnosti. Je důležité sledovat, jak jsou zaměstnanci motivováni při dosahování cílů podniku.

Jestli je motivace dostatečná, pracovníci mají tendenci se podílet na dosahování společných podnikových cílů. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 117)

- V další fázi následuje analýza současného výkonu pracovníků. Reálný stav výkonů je možné porovnat se stavem, kterého by firma ráda dosáhla. V rozdílu lze vidět nedostatky v motivačním systému, které by měly být odstraněny. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 117)
- Smysl dalšího kroku je v možnosti výběru stimulačních prostředků. Je nutné zjistit, které prostředky na zaměstnance působí nejsilněji a ty zahrnout do motivačního programu podniku. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 305)
- Nyní je třeba zvolené stimulační prostředky uvést do praxe a stanovit podmínky jejich rozdělování. Stimulační prostředek je přiznán pouze tehdy, když je daný úkol splněn a výkon odpovídá předpokladům. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 305)
- Jedním z posledních kroků je příprava samotného dokumentu, který shrnuje motivační program podniku pro dané období. Důležitým aspektem je informovat zaměstnance o jeho rozsahu. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 117)
- Posledním a neméně důležitým krokem je kontrola motivačního programu. Řídící pracovníci sledují, jestli je program vhodně nastaven a vede k dosažení předem stanovených cílů podniku. Pokud tomu tak není, je nutné zavést opatření ke změně motivačního systému. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 117)

4.3 Zveřejnění motivačního programu podniku

Motivační program podniku by měl být srozumitelně formulován a firma by ho měla svým zaměstnancům zveřejnit. Před vstupem potencionálního zaměstnance do společnosti by si dotyčný měl motivační program řádně prozkoumat, aby se předešlo budoucím neshodám s vedením. Motivační program charakterizuje celou společnost a může být umístěn například do propagačních materiálů. Je specifický tím, že je vytvořen pro každou společnost zvlášť, neexistují žádná pravidla, jak program vytvořit. (Gregar, 2010, s. 40)

5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

System odměňování zahrnuje mnoho faktorů, které jsou podrobněji popsány dále, od samotného řízení odměňování po jednotlivé hmotné i nehmotné složky.

5.1 Řízení odměňování

Základním znakem řízení odměňování je především udržet si důležité zaměstnance na takové úrovni, aby jejich výkon odpovídal odměnám. To znamená, že by odměna neměla být neúměrná vykonané činnosti. Také by jakákoli odměna měla zvyšovat produktivitu práce podřízeného, tudíž i jeho motivaci k vyššímu výkonu práce. Základním požadavkem je, aby se samotný výkon zaměstnanců zvyšoval rychleji než jejich pevný plat. (Urban, 2013, s. 123)

Nastavit systém odměňování v organizaci tak, aby byl vyhovující, není vždy jednoduchou záležitostí. Často je řád nastaven špatně a dochází k nespravedlivému odměňování a tedy k nespokojenosti některých pracovníků. Podmínky odměňování v organizaci je dobré nastavit takovým způsobem, aby byl člověk odměněn spravedlivým procentem pohyblivé i pevné složky platu zároveň. Je důležité, aby systém byl jednoznačný a pochopitelný samotným zaměstnancům. (Pilařová, 2008, s. 60-61)

V dnešní době se můžeme setkat i s pojmem „nové odměňování“. Typickým znakem je, že vedoucí pracovníci se soustředí více na lidi, na jejich city a potřeby. Zaměstnanci je sdělen cíl podniku a ten je nejlépe naplněn, když je podřízený nanejvýš spokojený. Odměňování je zaměřeno na vztahy mezi zaměstnavateli, zaměstnanci, ale i zákazníkem, jehož požadavky jsou plněny a jsou stěžejním cílem podniku. (Bláha, Kaňáková a Matejčič, 2005, s. 157-158)

5.2 Prvky systému odměňování

Odměňování je členěno na hmotné a nehmotné složky. Samozřejmě je nutné brát v úvahu oba faktory, ale následující text je věnován především hmotnému odměňování, které se dělí na přímé a nepřímé. Níže jsou uvedeny pouze některé příklady hmotného odměňování. (Bláha, Kaňáková a Matejčič, 2005, s. 159)

5.2.1 Strategie a politika odměňování

Prvním krokem je stanovit strategické cíle podniku a z těch se pak následně odvozuje samotná politika odměňování. Armstrong (2009, s. 25) uvádí, že strategie odměňování bude definovat dlouhodobé záměry v takových oblastech, jako jsou mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, kroky směřující ke zvýšení angažovanosti a oddanosti a uplatňování přístupu založeného na celkové odměně.

Politika odměňování stanoví veškeré možnosti odměňování pracovníků z dlouhodobého pohledu. Zahrnuje prvky jako pevnou mzdu vyplacenou zaměstnanci ke stanovenému datu, možnosti dosažení zaměstnaneckých výhod nebo nadstandartní prémie vyplácené při mimořádném pracovním výkonu. (Armstrong, 2009, s. 25)

5.2.2 Pevná mzda

Pevná mzda zaručuje částku, která je v pravidelných intervalech vyplácena zaměstnanci. Je to částka, kterou si pracovníci zaslouží za svůj odvedený výkon vůči podniku. Konečnou sumu lze odvodit od prostředků, které má podnik k dispozici. A právě tato hodnota je pak vyplácena. Podnik vyplácí pouze tolik, kolik dovolují stanovené podnikové strategie. (Urban, 2013, s. 123)

Mzda může mít několik forem. Jako příklad lze uvést časovou, úkolovou nebo podílovou mzdu. Dalším možným způsobem vyplácení je mzda za očekávané výsledky práce. (Gregar, 2010, s. 30)

5.2.3 Prémie

Prémie je pojem, který pobídne zaměstnance k lepšímu výkonu činnosti. Existují dva druhy prémie. Prvním typem je periodicky se opakující bonus. Je vyplácen pravidelně za vykonanou činnost k předem stanovenému datu. Další možností je prémie jednorázová. Ta je zaměstnanci vyplácena výjimečně například za velmi dobře odvedenou práci nebo nadstandartní výkon. (Gregar, 2010, s. 31)

5.2.4 Mzdové příplatky

Příplatek zaměstnavatel vyplácí k základní pevné mzdě. Výše příplatku závisí na podmínkách stanovených buď zákonem, nebo organizací samotnou. Zaměstnanec obdrží příplatek pouze tehdy, když odvede výjimečný požadavek, který je po něm žádán. (Urban, 2013, s. 124)

Gregar (2010, s. 32) uvádí, že příplatky ke mzdám mohou být povinné nebo nepovinné. Mezi povinné příplatky patří např. příplatek za práci přes čas, v sobotu a v neděli, v noci a podobně. Mezi nepovinné příplatky patří např. příplatky na dopravu, oděv, ubytování.

5.2.5 Osobní ohodnocení práce

S hodnocením práce souvisí ohodnocení samotného pracovníka i jeho výkonu v organizaci. Kdyby bylo osobní ohodnocení pracovníka záporné, může dojít buď ke snížení mzdy, nebo v konečném důsledku k propuštění. (Armstrong, 2009, s. 31)

Dle Gregara (2010, s. 31) je řečeno, že osobní ohodnocení se používá k ohodnocení odbornosti, dlouhodobě dosahovaných výsledků práce, kvality a pracovního nasazení.

5.2.6 Zaměstnanecké výhody

Důležitým aspektem při tvorbě podnikové strategie je zahrnout do plánů i zaměstnanecké výhody, které je společnost schopna poskytnout při dosahování dobrých výsledků. Výhody jsou nabízeny pracovníkům především z toho důvodu, aby vedení podniku zvýšilo pohodlí a spokojenost podřízených. Jakmile by zaměstnanec nebyl spokojený, mohl by přejít ke konkurenčnímu podniku a firma by přišla o dobrého zaměstnance. (Armstrong, 2009, s. 382)

Zaměstnanecké výhody jsou tedy v zájmu především zaměstnavatelů, ale jsou výrazným nákladem pro společnost. Mohou tvořit i více než třetinu mzdových nákladů společnosti. Proto je nutné nastavit zaměstnanecké výhody takovým způsobem, aby to bylo únosné pro firmu a výhodné pro zaměstnance zároveň. (Armstrong, 2009, s. 382)

Důležitou zmínkou je i skutečnost, že některé výhody musejí být vypláceny ze zákona, jako například dovolená, odstupné nebo mateřská dovolená. (Armstrong, 2009, s. 385)

Kafeteria systém

Jinou skupinou výhod jsou takové, které si může zaměstnanec navolit sám, podle jeho vlastních požadavků. Může mít například možnost výběru mezi služebním autem či mobilem. Vybírá si z předem stanovené nabídky, která je mu poskytnuta. Tento způsob volby výhod se nazývá cafeteria systém. (Gregar, 2010, s. 32)

Druhy výhod

Urban (2013, s. 144-145) uvádí základní druhy zaměstnaneckých výhod:

- Zaměstnanecké výhody se vztahem k práci – zahrnují nejčastěji příspěvek na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti nebo například zajištění dopravy do zaměstnání či příspěvek na městskou hromadnou dopravu.
- Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance – do této skupiny se řadí především osobní automobil, notebooky, benzinové karty nebo služby telefonních operátorů.
- Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy – zahrnují především nadstandardní zdravotní péči o zaměstnance i členy rodiny, péče o děti, finanční pomoci, platové dorovnání v nemoci, pojištění a připojištění nebo příspěvky na stavební spoření.

5.3 Proč mít strategii odměňování?

Jak již bylo zmíněno, mít vhodně nastavenou strategii odměňování je pro podnik stěžejní záležitostí. Důvodů pro vytváření strategií je spousta, ale základním pilířem je vůbec vědět, kterým směrem strategii odměňování uplatnit a na koho se zaměřit. Jelikož v podniku náklady na odměňování tvoří poměrně výraznou část, je nutné se zaměřit na to, jak je využít co nejefektivněji. Dalším významným bodem tvorby strategie je zjistit vzájemný vztah mezi odměnami a odvedeným výkonem pracovníků. Odměna musí být natolik přínosná, aby zvýšila výkon zaměstnance. Lze tedy říci, že strategie odměňování pojí veškeré dění v podniku s lidským faktorem a pokusí se ho co nejlépe interpretovat. (Armstrong, 2007, s. 529-530)

6 SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ

Urban (2013, s. 120) uvádí: „*Pracovní nespokojenost neovlivňuje jen motivaci, ale jejím prostřednictvím, přímo či nepřímo, i výkonnost. Průzkumy například opakovaně zjistily, že spokojenost zákazníků je vyšší u firem majících spokojenější zaměstnance.*“

Obecně spokojenost zaměstnanců závisí na přístupu nadřízených. Jakmile je přístup kladný, spokojenost i výkonnost podřízených se zvyšuje. Není to jediným faktorem, ale poměrně rozhodujícím. Vedení společnosti klade důraz na zvýšení motivace zaměstnanců a potažmo i zvýšení spokojenosti zákazníků. (Urban, 2013, s. 120-121)

K výraznějšímu snížení motivace či dokonce k demotivaci vede nejčastěji nespravedlivé hodnocení nebo projevy nedůvěry. (Urban, 2013, s. 120-121)

6.1 Nespravedlivé hodnocení

K nespravedlivému hodnocení lze zařadit jak hodnocení finanční, tak i hodnocení slovní. Zaměstnavatel se často dopouští chyby, když všechny zaměstnance odměňuje stejným způsobem. V praxi je nutné podřízené odlišovat podle individuálních preferencí. Chyb se dopouští vedení společnosti především z toho důvodu, že nemá dostatek informací o každém jedinci. Jakmile je hodnocení nespravedlivé, může docházet ke snížení výkonu činnosti nebo například odchodu k jiné konkurenční společnosti. (Urban, 2013, s. 120-121)

6.2 Projevy nedůvěry

Druhým hlavním aspektem je projev nedůvěry vůči zaměstnancům. Nedůvěra je doprovázena snižující se motivací. Naopak důvěra v zaměstnanci vzbuzuje pozitivní přístup k práci. Někdy je možné zaměnit nedůvěru s kontrolou. Každá vedoucí osoba musí do jisté míry své podřízené kontrolovat. Dozor musí probíhat v rozumných mezích, aby podřízený neměl pocit přílišného řízení. (Urban, 2013, s. 121)

7 SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT je podstatným článkem při poznávání vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Poskytuje přesné a úplné porozumění jednotlivým částem společnosti a vlivů, které na ni působí. Cílem SWOT analýzy je stanovit současný i budoucí stav podniku a stanovit vhodnou strategii firmy. Jedním z hlavních cílů je zhodnotit silné a slabé stránky týmu nebo firmy. (Bělohlávek, 2008b, s. 68)

Prvním krokem při tvorbě analýzy je shromáždit tým, kterého se tvorba analýzy týká. Dále následuje krok, kdy každý z jednotlivých pracovníků přispívá svými názory na danou problematiku. Jelikož je třeba dojít ke společnému pohledu na danou problematiku, musí vedoucí týmu jasně vysvětlit podřízeným cíle. Následuje přiřazování bodů k jednotlivým stanoveným silným i slabým stránkám, dále k příležitostem a hrozbám. Po sečtení lze vidět, které položky mají největší váhu. Položky, které obdržely nula bodů, mohou být vyloučeny. Na základě sestavené analýzy za pomoci zaměstnanců, může firma stanovit nejvhodnější strategii, jakým směrem by se měla společnost do budoucna ubírat. (Bělohlávek, 2008b, s. 68-69)

Výstupem analýzy je graf rozdělený do čtyř kvadrantů. Níže je uveden obrázek, jak by měla správně sestavená SWOT analýza vypadat. (Bělohlávek, 2008b, s. 68)

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • vysoké pracovní nasazení • oddanost týmu a firmě 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedůvěra • malá vzájemná informovanost
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • přesun nových projektů • zájem nových odborníků 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • odchod generálního ředitele • nové pracovní příležitosti v okolí

Obr. 4. Analýza SWOT – vrcholový tým firmy XY (Bělohlávek, 2008b, s. 69)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 SPOLEČNOST XY S.R.O.

Společnost XY s.r.o. je podložena skutečně existující firmou se skutečnými údaji, které byl pouze změněn název. Společnost si nepřála zveřejňovat název z důvodu ochrany osobních dat před konkurenčními podniky. Tudíž v celé práci budu uvádět firmu pod názvem Společnost XY s.r.o.

Společnost nevytváří žádné výroční zprávy, veškerá data byla získána sběrem poznatků z interních zdrojů firmy, kontaktováním vedoucích pracovníků nebo z internetových stránek.

8.1 Základní údaje o společnosti XY s.r.o.

Společnost XY s.r.o. je společností s ručením omezeným a má velmi široký záběr podnikatelských činností. Nabízí komplexní dodávky s vysokou přidanou hodnotou širokému okruhu zákazníků. Nejvíce se zaměřují na oblasti strojírenství, stavebnictví, energetiku, státní správu a také všude tam, kde zákazník očekává komplexní služby systémového integrátora.

Společnost je akreditovaným partnerem Autodesku. Zajišťuje sofistikované dodávky nejnovějších řešení pro design, CAD/CAM strojírenství, CAD stavebnictví, architekturu a PDM. Mezi další služby spadá například poradenství, technická podpora, systémové dohledy, školení, vizualizace nebo digitalizace dokumentů.

Společnost XY s.r.o. je systémový integrátor. Dodává vše, co je zapotřebí pro realizaci a bezproblémový provoz informačního systému. Zajišťuje jak samotný projekt, tak realizaci počítačové sítě, dodávku hardware i software, až po každodenní služby spojené s provozem informačního systému. (Interní materiály společnosti XY s.r.o.)

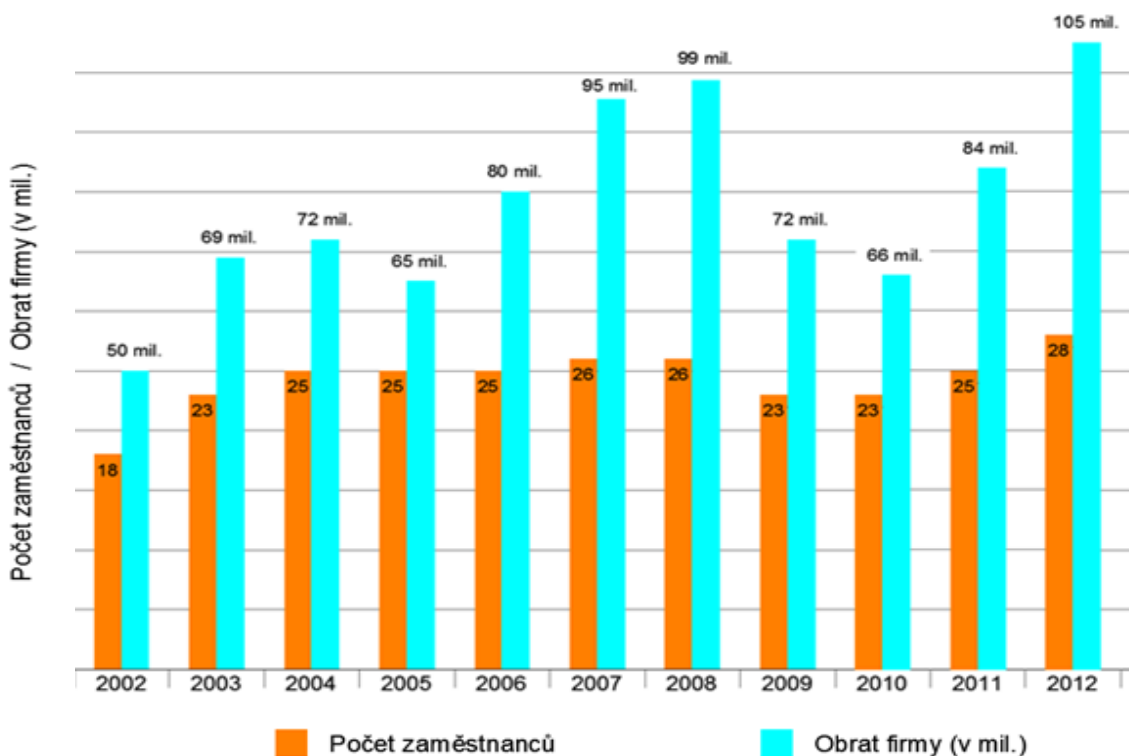
8.2 Zaměření společnosti na českém i zahraničním trhu

Společnost XY s.r.o. působí na trhu IT především na českém a slovenském území. Má významné partnery v zahraničí. Naopak potenciální trh zákazníků je zaměřen na zahraničí pouze okrajově, a to například na Slovensku a v Německu. Společnost je reprezentována ve čtyřech pobočkách na území České republiky, a to ve Zlíně, Brně, Ostravě a v Pardubicích. Společnost vznikla 31. 1. 2002 spojením tří organizací, které následně obchodně zanikly, ale technickou návaznost si nově vzniklá firma ponechala. Do roku 2011 měla společnost působení pouze na území Moravy, ale pro další rozvoj bylo nejlepším ře-

šením rozšířit své působení i na území Čech, tudíž v roce 2011 vznikla nová pobočka v Pardubicích.

8.3 Vývoj obratu a počtu zaměstnanců

V přiloženém obrázku 5 lze vidět, jak se v průběhu let vyvíjel obrat společnosti a průměrný stav zaměstnanců. Obraty společnosti se v jednotlivých letech zvyšují, pouze v letech 2009-2010 se výrazně snížily z důvodu celosvětové ekonomické krize. Právě ta měla vliv na vznik nejistoty v podniku. Z toho důvodu společnost omezila prostředky na vlastní rozvoj a finance držela ve výrobní části. Investice do rozvoje byly omezeny. Počet zaměstnanců je průměrně přepočtený a v roce 2014 můžeme Společnost XY s.r.o. označit za malý podnik se čtyřiceti zaměstnanci ve čtyřech pobočkách.



Obr. 5. Počet zaměstnanců a obrat Společnosti XY s.r.o. v letech 1998-2012 (Interní materiály společnosti XY s.r.o.)

Dále si lze povšimnout, že i přes snížení obratu ve zmíněných letech si firma ponechala stálý počet zaměstnanců. Nedošlo k výraznějšímu propouštění. Firma záměrně zaměstnance nepropouštěla, jelikož zaškolení nových zaměstnanců je časově náročný proces. Strategií Společnosti XY s.r.o. tedy bylo si ponechat stálý počet zaměstnanců, aby měla lepší

výchozí pozici pro růst v dalších obdobích. Což proběhlo úspěšně a v roce 2011 začala firma opět růst a nabírat další zaměstnance. (Interní materiály společnosti XY s.r.o.)

8.4 Strategičtí dodavatelští partneři

Společnost XY s.r.o. je držitelem mnoha certifikátů a autorizací, které jsou nutné pro širokou nabídku služeb i kvalitní informovanost pracovníků. Jako příklad lze uvést Autodesk GOLD partner, Microsoft Certified partner, HP Gold partner a Citrix Access Partner - Silver SOLUTION Advisor.

Vysoká kvalita dodávek je dána spoluprací s tuzemskými i zahraničními partnery. Jelikož má firma zájem o neustálý rozvoj, považuje kontakty se zahraničím za stěžejní.

Nabídka firmy je formována především následujícími hlavními partnery:

- Autodesk - světově vedoucí dodavatel systémů grafických informačních technologií (CAD, GIS, EDMS, multimédia) pro osobní počítače.
- Microsoft - výrobce nejrozšířenějšího operačního systému pro personální stanice a servery, návazného aplikačního software.
- Citrix - vedoucí výrobce produktů pro “Application Server Computing“ a dodavatel produktu Citrix Xenapp.
- Hewlett-Packard - výrobce značkových počítačů, serverů, aktivních prvků a periférií. (Společnost XY s.r.o., ©2013)

8.5 Organizační struktura

Organizační strukturu lze rozčlenit do čtyř již zmíněných kanceláří (viz. Příloha III). Způsob řízení společnosti lze rozdělit dvěma způsoby, vertikálně a horizontálně:

- Personálně a ekonomicky je řízena každá kancelář samostatně (vertikální řízení).
- Dílčí technické profese jsou řízeny centrálně pro celou firmu (horizontální řízení).

Účetnictví je vedeno společně ve Zlíně pro všechny kanceláře. Výjimkou je pouze kancelář v Pardubicích, která spadá pod vedení v Ostravě.

Společnost XY s.r.o. je reprezentována šesti společníky, z nichž čtyři se nacházejí ve Zlíně, jeden v Brně a jeden v Ostravě. Tedy Zlín je považován za stěžejní článek celé organizace. Jak již bylo zmíněno, společnost má ve všech pobočkách celkem čtyřicet zaměstnanců. Zahrnutí jsou jak kmenoví zaměstnanci, tak externisté vhodní na příslušnou technickou

profesi. Se stálými zaměstnanci je uzavřena smlouva na dobu určitou nebo neurčitou. Společnost preferuje smlouvu na dobu určitou. S externisty je uzavřena smlouva na dohodu o provedené práci; pracují pouze tehdy, když je potřeba a na základě toho jsou také odměňováni.

8.6 Konstrukční oddělení

Společnost XY s.r.o. má samostatné konstrukční oddělení, které se nachází v kanceláři ve Zlíně a je reprezentováno dvěma kmenovými pracovníky a dvěma externisty. Oddělení současně slouží jako podpora prodeje strojírensky orientovaných produktů společnosti Autodesku.

Konstrukční oddělení plní v první řadě požadavky zákazníků. Pokud si zákazník přeje kromě samotného projektu i fyzickou realizaci dodávky stroje, přípravků nebo náradí, společnost dodávku komplexně zařídí a bere na sebe veškerou zodpovědnost. Projekty jsou realizovány včetně dokumentace a realizace řídicích systémů. Při konstrukci projektů společnost primárně preferuje strojírenské CAD produkty společnosti Autodesk. (Interní materiály společnosti XY s.r.o.)

8.7 Služby

Cílem služeb je zajistit spokojenost zákazníků na nejvyšší úrovni. Historicky nejdůležitější je orientace na počítačové sítě a grafické aplikace, ale služby nabízí i v běžných oblastech IT. Jako příklad lze uvést:

- komplexní dodávka – Hardware, Software, LAN, instalace a implementace v místě nasazení, vyškolení obsluhy, vedení pilotního projektu;
- systémové dohledy nad systémy IT a outsourcing;
- audit – analýza SW i HW nedostatků a následné rady, jak nejvíce snížit náklady;
- servisní činnost;
- konzultační a prezentační činnost;
- semináře o novinkách v IT technologiích a souvisejících oborech;
- tvorba počítačových modelů, zákaznických knihoven, vizualizací;
- vykreslování, skenování, financování projektů atd.

8.8 Marketingová komunikace

Společnost XY s.r.o. vydává jednou ročně časopis Inventor News, který je určen primárně pro stávající i nové zákazníky. Časopis obsahuje informace o novinkách a trendech v segmentu strojírenského návrhového prostředí. Dalším způsobem, jak se firma zviditelňuje na trhu, je aktivní využívání internetových stránek nebo například využívání reklamy na Googlu. Odpovědnost o internetové stránky společnosti spadá pod kancelář v Ostravě, kde je aktualizují k tomu určení specialisté.

Společnost XY s.r.o. je mediálním partnerem Linky bezpečí. Firma přispěla na pořízení užitkového automobilu pro charitativní sdružení NADĚJE - pomoc postiženým občanům.

Společnost se od roku 2012 neúčastní strojírenských veletrhů v Brně z důvodu ekonomické nenávratnosti. Nyní investují především do jiných prostředků, které jsou již zmíněny výše.

8.9 Eventy pro zákazníky a školící aktivity

Společnost XY s.r.o. nabízí širokou škálu odborně zaměřených školení pro veřejnost. Placené kurzy se týkají pouze oblastí a produktů, kterým se firma věnuje. Školící pracovníci jsou speciálně vyškolení na danou problematiku a je jim přidělena akreditace k vykonávání daného školení.

Školení probíhají v malých skupinách maximálně osmi osob v počítačových učebnách v Brně, Ostravě, Pardubicích a ve Zlíně. Po domluvě je možné zajistit školení přímo u zákazníka. Společnost nabízí nový způsob školení, jehož výhodou je to, že zákazníci nemusí opustit svou kancelář. Výuka je promítána pomocí video záznamu online na internetu. Typy školení, která jsou nabízena společností XY s.r.o. jsou: AutoCAD, AutoCAD LT, AutoCAD Architecture, AutoCAD Civil, Inventor, AutoCAD Mechanical, AutoCAD MEP, AutoCAD Plant 3D, Revit Architecture, Revit MEP, Revit LT, Vault, WiseImage.

Všichni zaměstnanci jsou proškoleni na jimi vykonávanou práci ve společnosti a splňují podmínku akreditace.

Vedení společnosti pořádá jednou ročně setkání pro zákazníky, na kterých bývají přítomni všichni spoluzemětelé společnosti. (Interní materiály společnosti XY s.r.o.)

9 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, nyní bude aplikována SWOT analýza konkrétně na Společnost XY s.r.o. Cílem je tedy charakterizovat současný stav společnosti a stanovit vhodnou strategii firmy. Je nutné identifikovat silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky se týkají vnitřních faktorů. Naopak příležitosti a hrozby jsou zahrnuty mezi vnější analýzu společnosti.

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • tři významné oblasti zaměření • široká nabídka služeb • realizace akcí a školení • kontakty se zahraničím • stabilita zaměstnanců 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • působení převážně na Moravě • dlouhý náběh nových zaměstnanců • absence reklamy v médiích • závislost na rozhodnutích strategických dodavatelských partnerů • zapojení úzce specializovaných externistů
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozvoj nových IT technologií • rozvíjející se trhy v ČR • očekávaný růst ekonomiky v oblasti strojírenství a stavebnictví • zájem nových odborníků • nové segmenty zaměření 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • silné konkurenční prostředí • trend odlivu zákazníků z kategorie nadnárodních společností • změna kurzu měn při prodeji do zahraničí • ztráta významného dodavatele

Obr. 6. SWOT analýza Společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Mezi silné stránky Společnosti XY s.r.o. můžeme zařadit především působení ve třech oblastech zaměření, kterými jsou CAD pro strojírenství a stavebnictví, počítačové sítě a infrastruktura a konstrukční práce. Kdyby nastala situace snížení obrátu jednoho směru, může se společnost zaměřit na jiný segment. Také v případě poklesu na českém trhu se může firma zaměřit na zahraniční trh. Výraznou slabou stránkou je dlouhodobý náběh nových zaměstnanců v oblasti IT. Společnost investuje čas a finanční prostředky na zaučení nového zaměstnance, a přitom není jistota návratnosti vložených prostředků. Mezi hlavní příležitosti společnosti lze zařadit rozvoj nových IT technologií, zájem nových odborníků nebo očekávaný růst ekonomiky v oblasti strojírenství a stavebnictví. Společnost působí ve třech

velkých městech na Moravě, ale s výjimkou Pardubic chybí pokrytí Čech. Firma má široký rozsah služeb, ale v rámci vysoké konkurence musí stále vymýšlet nové metody zlepšování poskytování služeb. S tím souvisí možnost rozšířit své působení více i mimo Moravu. Hlavní hrozbou je tedy silné konkurenční prostředí. V České republice působí tři společnosti, které nabízejí řešení stejných strategických partnerů. Významnou hrozbou je i trend odlivu zákazníků z kategorie nadnárodních společností. Z toho vyplývá přesun významných zákazníků k větším známějším společnostem, než je Společnost XY s.r.o.

10 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM VE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

Analýza motivačního systému ve Společnosti XY s.r.o. je podložena primárními daty, která jsou získána z dotazníků. Byly vytvořeny dva dotazníky, aby byl získán pohled na danou problematiku z více úhlů. První dotazník byl zaměřen na zaměstnance (viz. Příloha P I), aby byla získána ucelená data od všech pracovníků Společnosti XY s.r.o. Druhý dotazník byl cílen přímo vedoucím pracovníkům (viz. Příloha P II), aby byl zjištěn i jejich názor a pohled na problematiku motivačního systému.

10.1 Cíl dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit a analyzovat motivační systém a spokojenost zaměstnanců ve Společnosti XY s.r.o. Cíl musí být stanoven tak, aby k jeho dosažení vedly realizovatelné činnosti. Data, která byla použita k analýze, byla čerpána z odpovědí dotazníků.

10.2 Průběh dotazníkového šetření

Prvním krokem k analýze dotazníkového šetření bylo vytvořit samotné dotazníky. Dotazníky byly vytvořeny pomocí služby Google na vytváření dotazníků. Tyto dotazníky byly předloženy v elektronické podobě k vyplnění. Metoda byla zvolena po konzultaci se společnostmi, protože vyplňování bylo pro pracovníky snazší cestou, než pomocí klasických papírových dotazníků. Elektronické dotazníky byly poskytnuty k vyplnění pracovníkům ve všech kancelářích; Zlín, Brno, Ostrava, Pardubice.

Z celkových čtyřiceti pracovníků společnosti dotazník vyplnilo pět společníků a dvacet pět zaměstnanců. Z těchto odpovědí bylo čerpáno při analýze motivačního systému.

Samotný sběr dat probíhal měsíc, a to od 20. listopadu do 20. prosince 2013.

Otázky byly v obou dotaznících strukturovány jak otevřeně, tak uzavřeně. Třetím způsobem bylo škálování, které se vyskytovalo také v obou dotaznících. Pracovníci vyjadřovali svůj názor pomocí škály o čtyřech až pěti bodech. Dotazník pro vedoucí pracovníky byl převážně tvořen otevřenými otázkami, aby jim byl poskytnut prostor sdělit svůj osobní názor a vyjádřit se k problematice motivace. Zaměstnancům byl poskytnut dotazník s převážně uzavřenými otázkami.

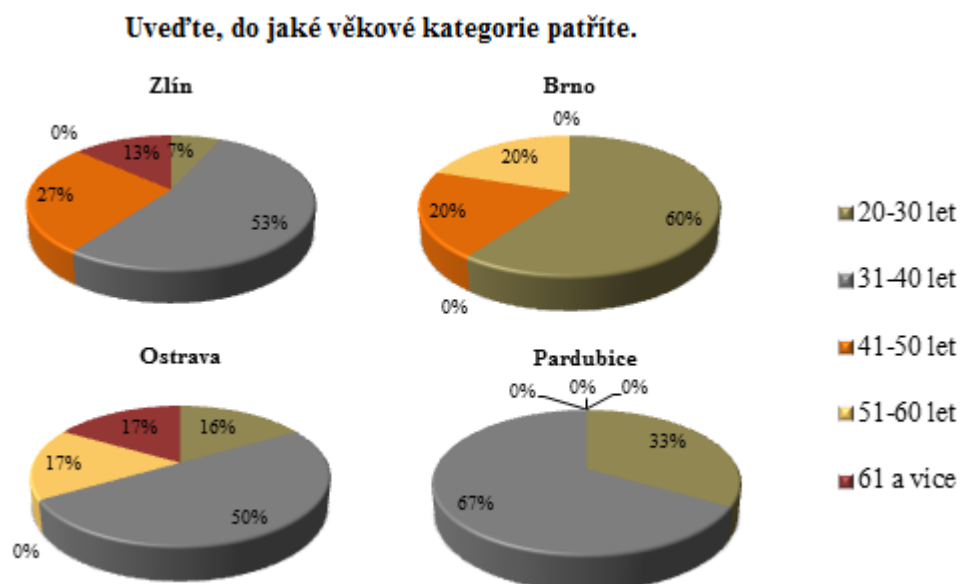
Na konci analýzy dotazníkového šetření je shrnuto zhodnocení motivačního systému společnosti a navrhuta doporučení pro zlepšení motivačního systému Společnosti XY s.r.o.

10.3 Zhodnocení dotazníkového šetření

Jak již bylo zmíněno pro větší přehlednost dané problematiky, byly jednotlivé otázky v různých podobách pokládány jak kmenovým zaměstnancům, tak vedoucím pracovníkům nezávisle na sobě v jednotlivých kancelářích. Odpovědi jsou nyní rozřazeny do jednotlivých podkategorií analýzy motivačního systému.

10.3.1 Věkové kategorie ve Společnosti XY s.r.o.

V následujícím obrázku 7 jsou zahrnuti všichni pracovníci organizace, jak vedoucí pracovníci, tak kmenoví zaměstnanci. Rozčlenění do jednotlivých kancelářích.



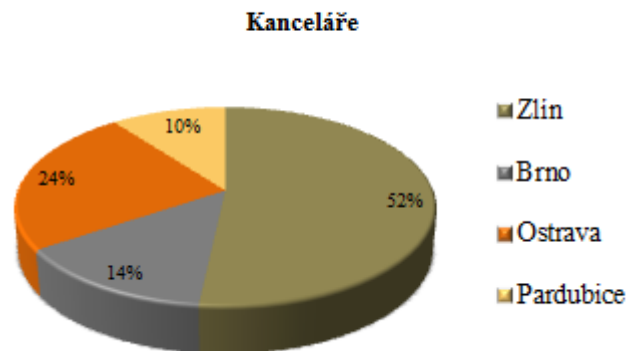
Obr. 7. Věkové kategorie zaměstnanců (vlastní zpracování)

Z obrázku 7 lze vidět, že v kanceláři v Brně je převaha zaměstnanců nejmladší věkové kategorii a pouze ve dvou pobočkách se nacházejí zaměstnanci starší šedesáti jedna let. Věkový průměr ve všech pobočkách se nachází v rozmezí třicet až padesát let, což může znamenat malý přísun vysokoškolských studentů. V kancelářích v Ostravě i Brně mají vedoucí pracovníci věk kolem šedesáti let, na rozdíl od kanceláře ve Zlíně, kde se věk zaměstnavatelů pohybuje kolem čtyřiceti pěti let.

10.3.2 Počty pracovníků v jednotlivých kancelářích

Na obrázku 8 jsou také shrnuti, jak vedoucí pracovníci, tak kmenoví zaměstnanci.

Vyberte pobočku společnosti, ve které pracujete.



Obr. 8. Procentuální podíl zaměstnanců v jednotlivých pobočkách (vlastní zpracování)

Lze si povšimnout, že kancelář ve Zlíně zaměstnává zhruba polovinu pracovníků celé společnosti. Následující kanceláři je Ostrava, Brno a nejmenší podíl na počtu zaměstnanců má pobočka v Pardubicích, která je také nejmladší. Vznikla v roce 2011. Jak již také bylo, zmíněno spadá pod správu kanceláře v Ostravě, nemá svého vedoucího pracovníka přímo v kanceláři. Pobočka ve Zlíně má největší podíl zaměstnavatelů, což činí dokonce čtyři vedoucí pracovníky a může to mít podstatný vliv na motivaci zaměstnanců. Ostatní kanceláře mají po jednom vedoucím pracovníkovi.

10.3.3 Dosažená vzdělání ve Společnosti XY s.r.o.

Jednoznačně lze z obrázku 9 vyčíst, že Společnost XY s.r.o. primárně zaměstnává vysokoškolsky vzdělané pracovníky.



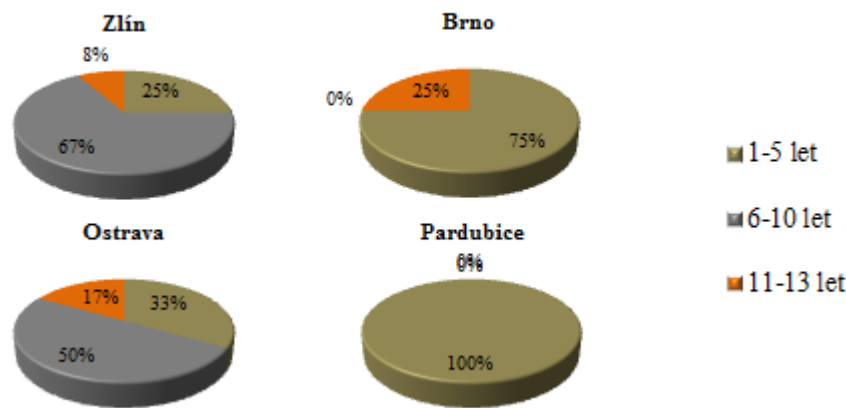
Obr. 9. Nejvyšší dosažená vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)

V průměru z 20-40% zaměstnává lidi se středoškolským vzděláním s maturitou. Se základním vzděláním nebo s výučním listem se ve společnosti nikdo nenachází, jelikož vykonávaná práce je úzce specializována a na pracovníky jsou kladeny odborné požadavky. Také vedoucí pracovníci mají vystudovanou vysokou školu s konkrétním zaměřením na jejich odbornou činnost.

10.3.4 Délka pracovního poměru zaměstnanců ve Společnosti XY s.r.o.

Zmíněná otázka na obrázku 10 byla položena pouze zaměstnancům, jelikož vedoucí pracovníci společnost založili a jsou tedy ve firmě od samotného začátku. Nadřízení tuto problematiku nesledovali.

Jak dlouho pracujete ve Společnosti XY s.r.o.?



Obr. 10. Délka pracovního poměru ve Společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

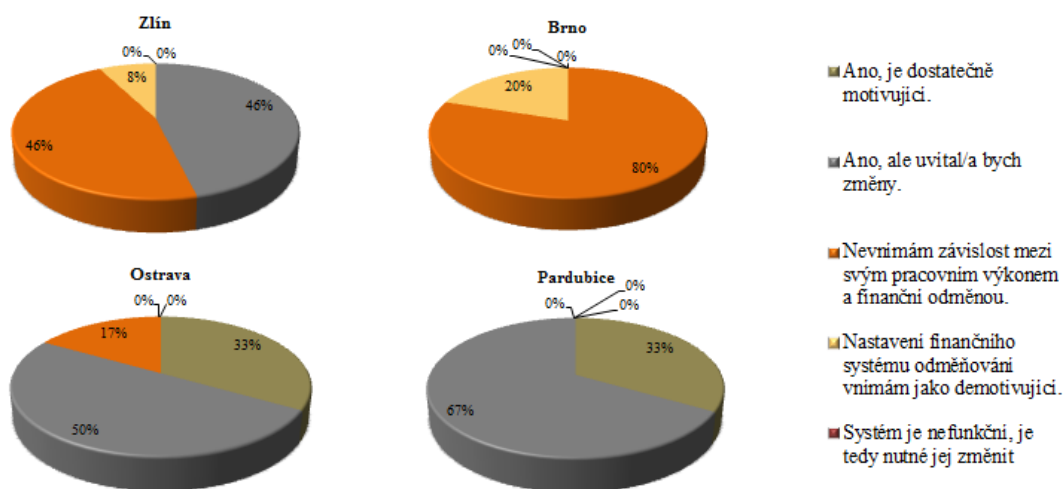
Kancelář v Brně výrazně vyniká rychlým střídáním pracovníků v organizaci. Až 75% ve společnosti setrvá jeden až pět let a poté odchází. Může to být způsobeno horší situací na trhu práce a zaměstnáváním především čerstvě dostudovaných pracovníků, kteří poté odcházejí jinam. V pobočkách v Brně a ve Zlíně zaměstnanci zůstávají převážně šest až deset let, což můžeme přirovnat téměř k datu vzniku Společnosti XY s.r.o. V kanceláři v Pardubicích nelze stanovit objektivně odchod pracovníků z organizace, jelikož existuje na trhu práce pouze tři roky.

10.3.5 Finanční odměňování ve Společnosti XY s.r.o.

Na obrázku 11 lze vidět problematiku finančního odměňování. Vedoucí pracovník v Ostravě finančně odměňuje svoje podřízené takovým způsobem, že jim stanovuje bonus přímo ke složce základní mzdy ve vazbě na odvedený výkon. Každý pracovník má svůj

business plán. Na rozdíl od Ostravy lze říci, že Zlín má naprosto odlišný způsob odměňování. Vedoucí pracovníci vyplácí základní mzdu a k ní nepravidelně přidělují odměny v závislosti na výkonu jednotlivců a hospodářského výsledku kanceláře. K některým rozsáhlejšími projektům je pro zúčastněné osoby stanovena speciální prémie. Kancelář v Brně stanovuje mzdu v porovnání s trhem práce v dané lokalitě, porovnáním zkušeností s obdobnými pracovníky ve firmě, sledováním aktivního projevu zaměstnance nebo jeho zapojením do tvorby obratu.

Myslíte si, že je pro Vás dostatečně motivující stávající systém finančního odměňování ve Vaší společnosti?



*Obr. 11. Motivace stávajícího systému finančního odměňování ve Společnosti XY
s.r.o. (vlastní zpracování)*

Z pohledu zaměstnanců lze stanovit, že největší procento lidí uvedlo, že je systém finančního odměňování nastaven dostatečně motivačně, ale přesto by uvítalo jisté změny. Především v kanceláři v Brně uvedlo 80% lidí, že nevnímá závislost mezi odvedeným výkonem a finanční odměnou. A dokonce 20% uvedlo, že je pro ně systém odměňování nastaven demotivačně. Další otázkou bylo, aby sami pracovníci navrhli, co by si přáli zlepšit, aby uvedli jejich osobní představu k finančnímu odměňování. Názory se lišily dle kanceláří, z čehož lze odvodit, že odlišné stanovení mezd má na pracovníky velký význam. Názory ve zlínské kanceláři byly především kladné, ale byly uvedeny i připomínky jako zvýšení pevné složky platu, stanovení pevné i pohyblivé složky platu v závislosti na zisku pobočky nebo častější přehodnocování mzdy. Jak lze vidět z obrázku 11, kanceláře v Ostravě i Pardubicích, které mají jednotné vedení, by uvítaly nejvýrazněji změny ve společnosti. Jako příklad uvedly odměny za odvedenou práci přesčas nebo přehlednější informace o výpočtu odměn připočtených přímo ke mzdám. V kanceláři v Brně lze říci, že pracovníci by také

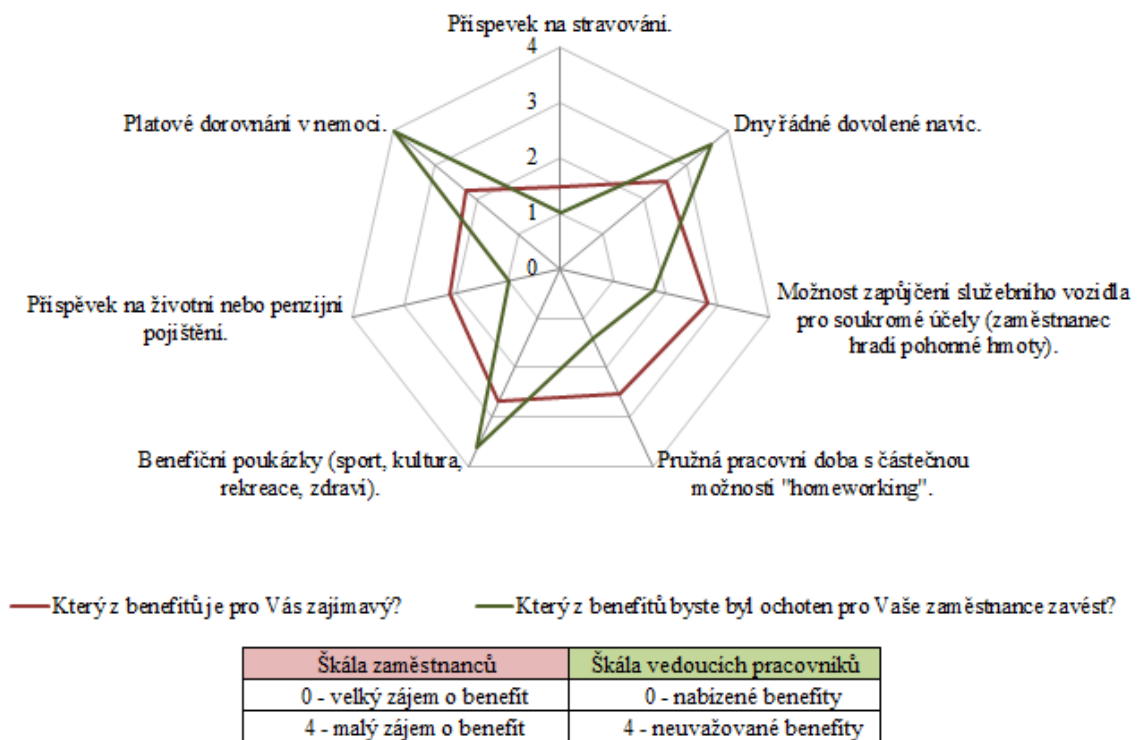
změny uvítali, především z pohledu větší zainteresovanosti zaměstnance na obratu firmy. Také by chtěli, aby vedoucí pracovník přihlédl při stanovení mzdy k předchozím zkušenostem a praxi.

Zaměstnanecké benefity

Následující otázky byly položeny zaměstnancům i vedoucím pracovníkům v podobě škálování a poté vyhodnoceny pomocí pavučinového grafu. Odpovědi byly vypočítány průměrně za všechny pracovníky Společnosti XY s.r.o. Na obrázku 12 lze vidět zelenou barvou, které benefity by byli ochotni vedoucí pracovníci pro své zaměstnance zavést. Nejbližše středu jsou benefity, které jsou již zaměstnancům nabízeny. Nejdále naopak benefity, které vedoucí pracovníci neuvažují zavést.

Červenou barvou jsou zaznačeny průměrně vypočítané odpovědi zaměstnanců. Vyjadřovali se k stejným benefitům, které hodnotili i jednotliví vedoucí pracovníci. Nejbližše středu jsou benefity, o které je velký zájem a nejdále od středu jsou benefity, které nejsou pro zaměstnance téměř vůbec atraktivní.

Zaměstnanecké benefity z pohledu vedoucích pracovníků i zaměstnanců



Obr. 12. Zaměstnanecké benefity z pohledu vedoucích pracovníků i zaměstnanců.
(vlastní zpracování)

Z obrázku 12 tedy vyplývá, že příspěvek na stravování je již zaměstnancům nabízen v podobě stravenek. Příspěvek na životní nebo penzijní pojištění by vedoucí pracovníci byli ochotni pro své zaměstnance zavést. Nyní zaměstnancům příspěvky nejsou vypláceny. Jednotliví společníci mají možnost vyplácení příspěvků buď v podobě životního nebo penzijního spoření. Z pohledu zaměstnanců lze říci, že výše uvedené dva benefity jsou pro ně nejzajímavějšími. Příspěvek na stravování ještě dokonce o něco více, než příspěvky na životní a penzijní připojištění.

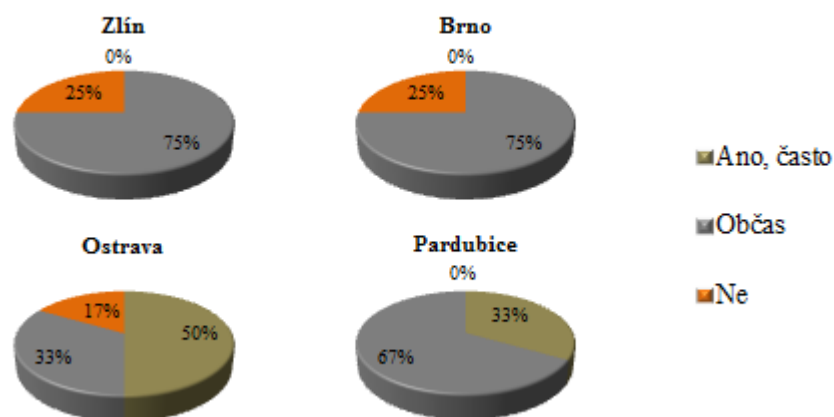
Dalším benefitem je možnost zapůjčení služebního vozidla pro soukromé účely. Vedoucí pracovníci uvedli, že již automobil nabízí nebo jsou ochotni v případě zájmu zaměstnanců zmíněný benefit zavést. Na druhou stranu zajímavost automobilu pro zaměstnance průměrně vyšla okolo hodnoty tři, z čehož vyplývá, že většina zaměstnanců nemá o tento benefit příliš velký zájem. Největší procento zaměstnanců z Pardubic uvedlo, že by možnost automobilu uvítalo. Vedoucí pracovníci neuvažují o zavedení více dnů dovolené, stejně jako neuvažují o zavedení benefičních poukázek v podobě rekreace, kultury nebo zdraví. Zájem zaměstnanců o tento benefit se opět přibližoval k hodnotě tři. Možnost více dnů řádné dovolené se zamlouvala především pracovníkům ve Zlíně a v Pardubicích.

Možnost benefičních poukázek byla velmi individuální dle jedinců v každé kanceláři. Pružná pracovní doba s částečnou možností „homeworking“ je ve Společnosti XY s.r.o. již zavedena nebo jsou vedoucí pracovníci ochotni ji zavést. Tento benefit se v průměru setkal s pozitivní odezvou ve všech kancelářích. Posledním dotazovaným benefitem bylo platové dorovnání v nemoci. Žádný z vedoucích pracovníků nemá v plánu zmíněný benefit zavést do praxe. Tento benefit byl hodnocen příznivěji než například možnost benefičních poukázek nebo možnosti zapůjčení služebního vozidla. Lze tedy říci, že by tento benefit byl pro zaměstnance atraktivní. Benefit byl nejzajímavější pro zaměstnance v kanceláři v Ostravě.

10.3.6 Informovanost zaměstnanců o otázkách Společnosti XY s.r.o.

Bez výjimky všichni vedoucí pracovníci odpověděli, že se svými podřízenými komunikují dostatečně a sdělují jim potřebné informace o vývoji společnosti. Na týdenních poradách jsou probírány podstatné body, které se týkají pracovní náplně a běžného chodu kanceláře. Informace jsou spíše technického charakteru. Co se týká organizačních záležitostí, ty jsou probírány především mezi společníky. Podřízeným se sdělují jen podstatné záležitosti, které jsou nutné k výkonu jejich pracovní činnosti. S tím souvisí porady, které probíhají jednou měsíčně, a na kterých se sejde všech šest společníků.

Komunikuje s Vámi zaměstnavatel o otázkách současnosti i budoucnosti společnosti?



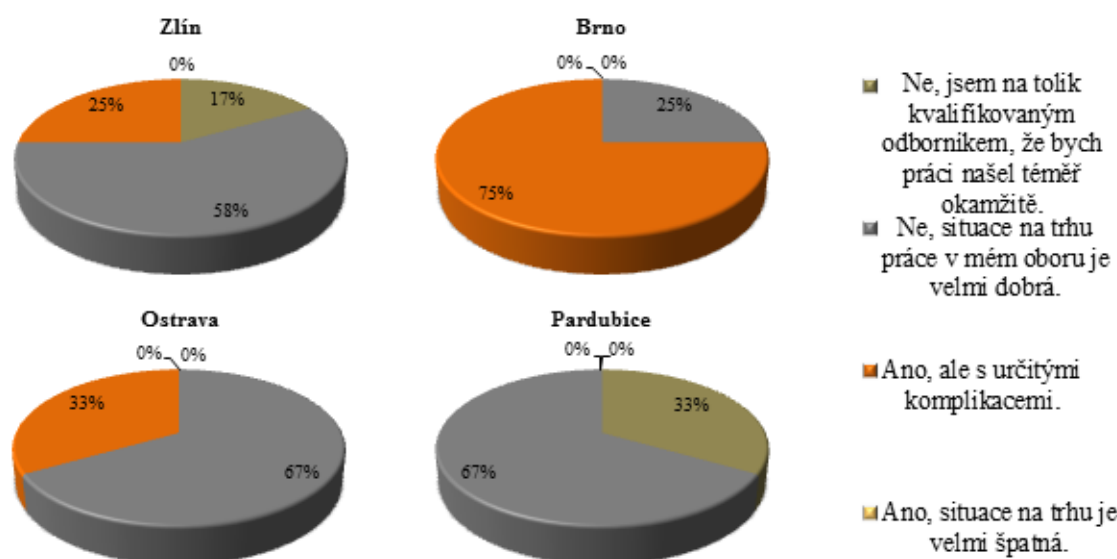
Obr. 13. Informovanost zaměstnanců ve Společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Lze se na problematiku podívat i z druhé strany, z pohledu zaměstnanců. Většina pracovníků je spokojena s komunikací s nadřízenými, což lze odvodit i z obrázku 13. Nejvíce pracovníků z Ostravy a Pardubic odpovědělo, že s nimi zaměstnavatel komunikuje dostatečně. Samozřejmě v každé společnosti se najde pár jedinců, kteří si myslí, že jsou málo informovaní. Ani Společnost XY s.r.o. není výjimkou a zhruba čtvrtina zaměstnanců není spokojena s informovaností od nadřízených. Pouze v kanceláři v Pardubicích se nevyskytují žádné komunikační nedostatky, což může být ovlivněno tím, že žádný ze spoludávatelů zde nemá kancelář.

Spokojenost zaměstnanců ve Společnosti XY s.r.o.

Se spokojeností a informovaností zaměstnanců souvisí i jejich subjektivní pohled na společnost, ve které pracují. Z obrázku 14 lze vidět, jaký mají sami zaměstnanci pohled na zaměstnanost například u konkurenční společnosti.

Domníváte se, že by pro Vás byl problém najít práci u jiného zaměstnavatele?



Obr. 14. Spokojenost zaměstnanců ve Společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Největší procento zaměstnanců v kanceláři ve Zlíně, Ostravě i Pardubicích odpovědělo, že situace na trhu práce v jejich oboru je velmi dobrá. Tudíž při odchodu ze společnosti by si našli snadno práci jinde. V kanceláři v Brně naopak převládá názor, že by si práci našli, ale snaha by byla provázena určitými komplikacemi. Vyloučení těchto komplikací může souviset se snahou udržet si pracovní místo, i když jsou v práci nespokojení. Ale v tomto případě to neplatí, jelikož střídání pracovníků ve firmě je v rozmezí pěti let. Zaměstnavatel v Brně dává přednost zaměstnávání čerstvě vystudovaným vysokoškolským studentům, kteří získají praxi a posunou se dále. V Brně je největší procento technických i strojírenských oborů vysokých škol, proto je těžké se prosadit ve velké konkurenci ostatních firem.

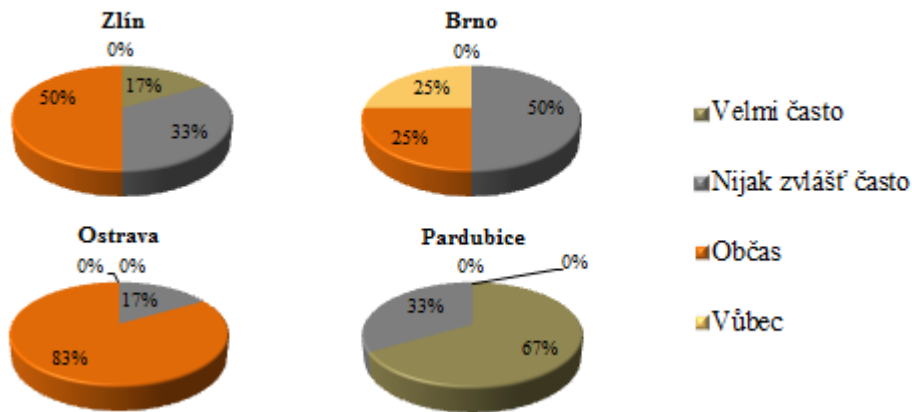
10.3.7 Řešení konfliktů a stresu ve Společnosti XY s.r.o.

Když nastane problém se zaměstnancem, je řešen osobním pohovorem a snahou nalézt řešení. V případě neshody a nepochopení je nutné, aby vedoucí pracovník zasáhl. V první řadě upozorněním, výtkou, ale v konečném důsledku i nepřidělením odměny. V problematice nedorozumění s pracovníkem zastává všech šest společníků stejný názor.

Konflikty mezi společníky jsou řešeny dohodou. Každý má možnost vysvětlit a obhájit svůj názor, a pak je nutné nalézt shodu. V krajním případě je nutné provést hlasování a je přikloněno k názoru většiny.

Obecně s atmosférou ve společnosti a řešením nedorozumění souvisí i stres. Jestli jsou zaměstnanci pod neustálým stresem, práce je vykonávána hůř, než v pozitivním pracovním prostředí v kanceláři.

Jak často se během svého typického pracovního týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?



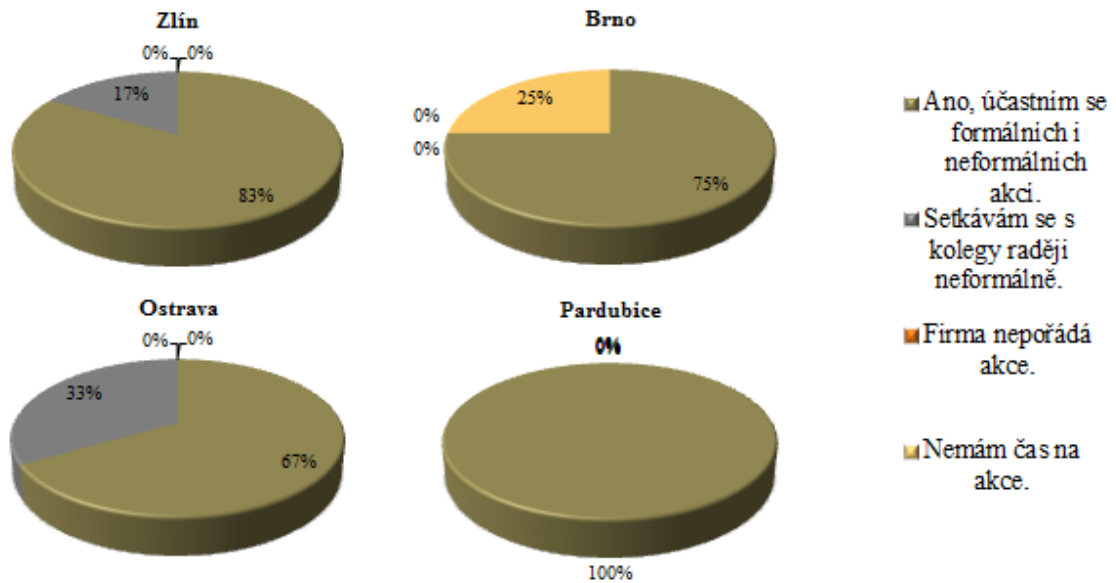
Obr. 15. Přepracovanost a stres zaměstnanců (vlastní zpracování)

Samozřejmě pod tlakem se každý zaměstnanec ocitne například před odevzdáváním důležitého projektu, takže občas být ve stresu je v pořádku. Problém nastává, když se pracovníci ve stresu cítí velmi často. Z obrázku 15 je zřejmé, že v kanceláři v Pardubicích je ve stresu dokonce 67%. V Pardubicích jsou na zaměstnance kladeny větší nároky, protože jim narůstají počty zakázek. Kancelář je funkční a průběžně se posiluje pracovní tým. V kanceláři v Brně odpověděla čtvrtina zaměstnanců, že se ve stresu necítí vůbec. Zaměstnanci nejsou tolik vytíženi a mají menší procento zakázek.

Atmosféra ve Společnosti XY s.r.o.

Společnost pořádá jednou ročně setkání pro zaměstnance, které má za úkol je vzájemně sblížit i mimo pracovní prostředí. Z obrázku 16 si lze povšimnout, že převážná většina zaměstnanců se těchto neformálních akcí účastní. Vedení firmy je spokojeno s účastí, do budoucna mají v plánu tuto tradici udržet a vždy v letních obdobích zpestřit program o zábavná setkání.

Setkáváte se se svými kolegy i po pracovní době, ať již formálně nebo neformálně?



Obr. 16. Atmosféra ve Společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Lze tedy konstatovat, že pracovní prostředí ve společnosti je na relativně přátelské úrovni. Tento názor mají z velké většiny i všichni pracovníci v kanceláři ve Zlíně. Atmosféra ve společnosti je na dobré úrovni, klima je motivující a bez stresů. V ostatních kancelářích je atmosféra považována také za pohodovou, bez zášti a nevraživosti mezi zaměstnanci i vedoucími pracovníky. Firmu lze považovat z pohledu pozitivní atmosféry za velmi stabilní.

10.3.8 Nehmotné odměňování – uznání od zaměstnavatele

Při plnění úkolů jsou zaměstnanci náležitě odměňováni. Každá pobočka má svého vedoucího a je v jeho kompetenci, jak s nedodržením úkolů nebo termínu úkolů naloží. Finanční odměňování je již uvedeno výše, v této kapitole je problematika především zaměřena na uznání od vedoucích pracovníků. V následující tabulce 1 lze vidět řešení problematiky v jednotlivých pobočkách.

Tab. 1. Jak vyhodnocujete plnění a neplnění zadaných úkolů? (vlastní zpracování)

Zlín	Brno	Ostrava
Vedoucí pracovníci ve zlínské kanceláři vyhodnocují plnění úkolů pomocí průběžné kontroly odvedené práce. Forma odměny je závislá na konečné kvalitě práce a vynaloženém úsilí. V případě nedodržení termínu úkolu nejsou zaměstnanci přiděleny odměny.	Nedodržení úkolu nastává ojediněle, ale pokud k problému přece jen dojde, je problém vyřešen pomocí pohovoru se zaměstnancem. Zaměstnanci plní krátkodobé úkoly, na rozdíl od ostatních poboček.	Vedoucí pracovník v kanceláři v Ostravě řeší nedorozumění se svými podřízenými formou individuálního jednání minimálně jedenkrát za kvartál. Společně zhodnotí jeho práci a diskutují o námětech týkající se daného problému. V případě neplnění úkolu nastává nepřidělení odměn.

Jak již bylo zmíněno, vedení kanceláře v Pardubicích spadá pod Ostravu, tudíž v tabulce 1 není uvedeno. Obecně za všechny kanceláře lze říci, že kvalita odvedených úkolů se odvíjí od zpětné vazby zákazníků.

Dále byl zjišťován pohled a názor zaměstnanců na míru uznání od svých vedoucích pracovníků. V kanceláři ve Zlíně téměř do jednoho všichni odpověděli, že uznání se jim dostává adekvátně vůči odvedené práci. V brněnské i ostravské kanceláři byl výsledek téměř totožný. Ale přesto někteří jedinci jsou toho názoru, že se jim dostává dostatek ústního uznání, nikoli finančního.

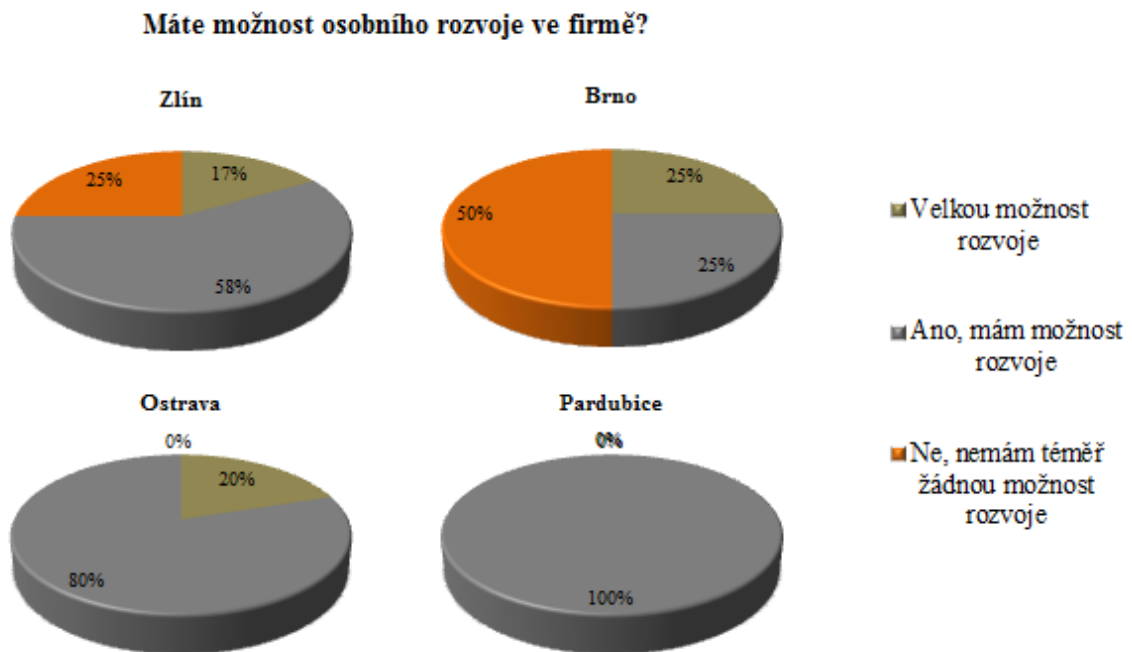
10.3.9 Seberealizace zaměstnanců

Další problematikou týkající se motivace zaměstnanců je spokojenost pracovníků s profesním i osobním růstem ve společnosti. Problematika byla zaznamenána v první části z pohledu vedoucích pracovníků otázkou, do jaké míry nechávají svým zaměstnancům volné pole působnosti a umožňují jim samostatné myšlení, kreativitu a rozvoj. Vedoucí pracovník spravující kancelář v Ostravě a Pardubicích umožňuje pracovníkům naprosto samostatné plnění úkolů buď jednotlivých, nebo v týmu. Brněnský vedoucí také umožňuje samostatné plnění, ale konečné rozhodnutí si ponechává sám. Samozřejmě meze kreativity se

nekladou, a to propagují všechny pobočky. Zlín považuje osobní kreativitu a aktivní přístup za přínos a vyžaduje především samostatné plnění pracovních úkolů. Zaměstnanci pracují bez direktivního řízení vedoucího, ale ten má právo určit limit vlastní iniciativy pracovníka. Je nutné, aby aktivity zaměstnanců byly v souladu se strategiemi firmy.

Osobní rozvoj

Z dalších otázek lze zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti a zda jsou dostatečně vedeni k profesnímu i osobnímu růstu.

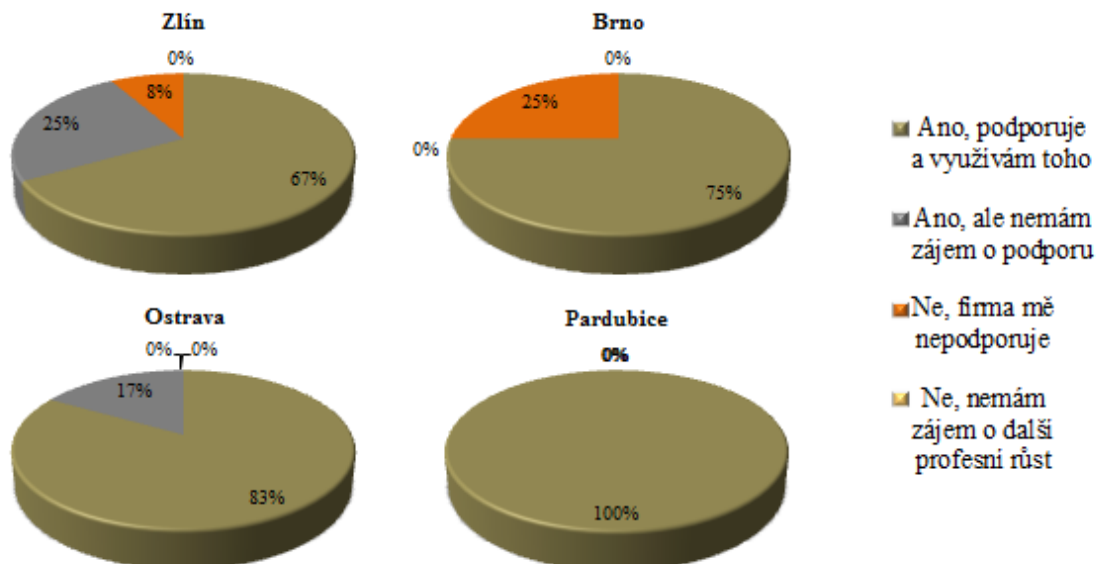


Obr. 17. Osobní rozvoj ve Společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Většina pracovníků ve všech kancelářích odpověděla, že má možnost osobního rozvoje, což je samozřejmě pro vedoucí pracovníky pozitivní a mohou z toho vyvodit, že své zaměstnance dostatečně podporují v samostatném plnění aktivit. Kancelář v Brně mírně vybočovala a 50% pracovníků uvedlo, že nemají téměř žádnou možnost rozvoje. Může to být spjato s konzervativnějším řízením a pravomocí vedoucího ponechávat si konečná rozhodnutí. V kancelářích patřící pod vedení v Ostravě jsou odpovědi zaměstnanci téměř 100% stejné, a to, že mají možnost osobního rozvoje. Totéž lze říci i o kanceláři ve Zlíně.

Kariérní růst

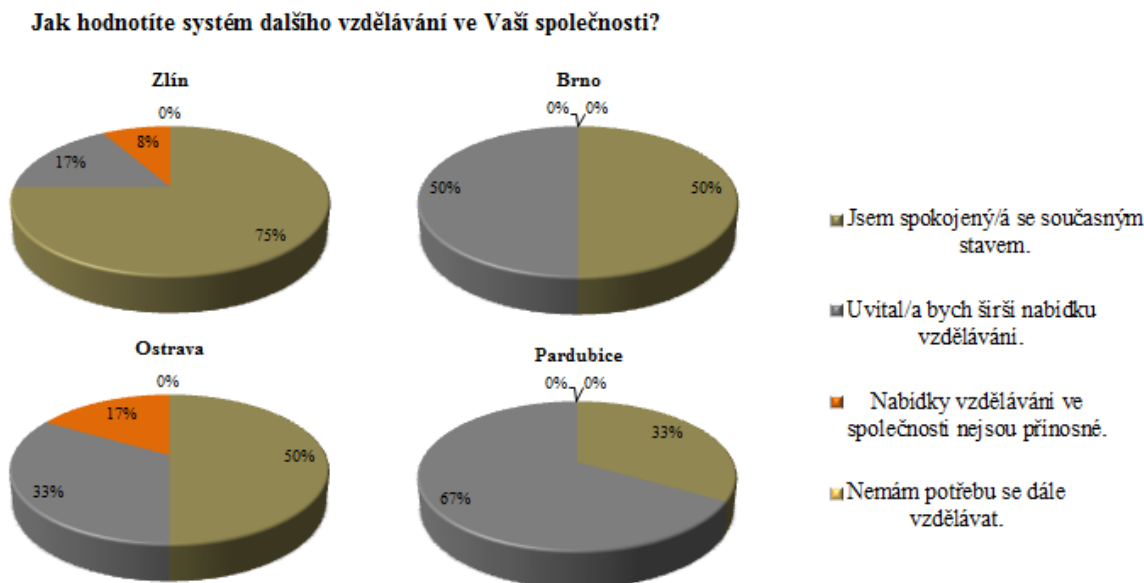
Z obrázku 18 lze vyčíst, zda jsou nebo nejsou zaměstnanci spokojeni s podporováním své firmy z hlediska profesního rozvoje. Kariérní růst souvisí i se systémem vzdělávání, které jim Společnost XY s.r.o. umožňuje.

Myslíte si, že Vás firma dostatečně podporuje k profesnímu růstu?

Obr. 18. Kariérní růst ve Společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Z obrázku 18 je patrné, že většina zaměstnanců ve firmě je dostatečně podporována k profesnímu růstu a také toho využívá. Jediným vybočujícím bodem je kancelář v Brně, kde 25% zaměstnanců uvádí, že je firma dostatečně nevede k dalšímu vzdělávání. V současné době ve Společnosti XY s.r.o. neprobíhají žádné doplňkové kurzy, s výjimkou povinných školení.

Z obrázku 19 lze vyčíst, že ve zlínské kanceláři je většina zaměstnanců spokojena se současným stavem vzdělávání. V ostatních kancelářích převažuje možnost, že by uvítali širší nabídku vzdělávání.



Obr. 19. Hodnocení systému vzdělávání ve Společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Dále bylo zjišťováno, v jaké oblasti by uvítali možnost se dále vzdělávat na náklady společnosti. Ve zlínské kanceláři by převážná většina zaměstnanců uvítala širší vzdělání v jazykové oblasti, v programování nebo v oblasti kancelářských SW. Technické kurzy považují za příliš obecné a preferují vzdělávání se praxí. Řešením je konkrétní jednání se zákazníky a upozornění na dané problémy. V kanceláři v Brně zaměstnanci převážně preferují širší kurzy v oblasti oborových kurzů nebo rozšíření kurzů v oblasti prodávaných programů. V kancelářích v Ostravě a Pardubicích se shodli také na širším vzdělání v oblasti jazyků a získávání informací v oblasti prodávaných produktů Autodesku.

10.3.10 Zhodnocení Společnosti XY s.r.o. zaměstnanci

Na závěr dotazníku bylo zaměstnancům položeno pár obecných otázek o svém vedoucím pracovníkovi a o spokojenosti ve společnosti. Také měli možnost se vyjádřit k oblasti změn ve firmě, které by uvítali.

Lze konstatovat, že velká většina zaměstnanců by zaměstnání ve Společnosti XY s.r.o. doporučila svým přátelům i známým. Pouze v kanceláři v Brně čtvrtina zaměstnanců uvedla záporný názor.

Dalším zjištěním byly názory zaměstnanců na své nadřízené. V kanceláři ve Zlíně je společníků více a každý vedoucí má na starost pracovníky, kteří spadají do jeho oblasti činnosti. Obecně lze říci, že zaměstnanci se vyjadřovali kladně a každý z vedoucích pracovníků je jinak přínosný a dělá svou práci. Jejich nekonfliktní a klidné jednání přispívá k dobré

atmosféře ve firmě. Ale objevily se i názory, že některým zaměstnancům nevyhovuje pomalé tempo při řešení problému nebo chaotický přístup. Kancelář v Brně je reprezentována jedním společníkem, kterého zaměstnanci charakterizovali jako zkušeného obchodníka, který se emocionálně příliš neprojevuje. Některým pracovníkům je zmíněná vlastnost přínosem, naopak jiným vyhovuje spíše jiný způsob vedení. Považují jeho způsob myšlení za velmi ojedinělý a někdy je náročné pochopit jeho přístup a postupy řešení pracovních aktivit. V kancelářích v Ostravě a Pardubicích se společník projevuje jako velmi seriózní, chápavý, klidný a schopný vedoucí.

Pomocí další otázky se zaměstnanci mohli projevit, co by rádi ve Společnosti XY s.r.o. změnili. Ve zlínské kanceláři většina zaměstnanců odpověděla, že by uvítala větší informovanost o dění ve společnosti. Šíření informací o tom, jak se daří jednotlivým týmům nebo skupinám, o perspektivě firmy. Zatím se tyto informace šíří pouze neformálně, ale s růstem firmy by se tyto informace mohly šířit i formálnější cestou. Každá pobočka mívá jednou týdně rady, ale na poradách se řeší pouze další plány jednotlivých kanceláří. Zaměstnanci by se chtěli více zaměřit na výkony jednotlivých týmů a zjistit popřípadě výkony i jiných kanceláří. Dalším zlepšením by mohlo být více společných akcí nebo větší předávání si technických znalostí při řešení jednotlivých problémů. V kanceláři v Brně se objevil názor, že by si přáli změnit systém odměňování a motivování a shodně se Zlínem by uvítali lepší informovanost o aktivitách firmy. V kancelářích v Ostravě a v Pardubicích byly názory na změny ve společnosti v podstatě obdobné, opět by chtěli zlepšit informovanost o budoucích plánech a rozvoji. Zhruba polovina pracovníků ve všech kancelářích je se stávajícím systémem spokojena.

11 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

Nyní bych uvedla doporučení pro zlepšení motivačního systému, kterými by se společnost měla řídit, aby sjednotili jak názory vedoucích pracovníků, tak zaměstnanců. Ze 40 dotazovaných pracovníků lze odvodit, že většina je spokojena se stávajícím motivačním systémem, ale menší polovina měla připomínky, které by firma mohla zohlednit. Tedy je co zlepšovat a nyní navrhuju pár svých doporučení, kterými by se podnik mohl řídit.

Dotazník jsem sestavovala tak, že jsem se nechala inspirovat Maslowovou hierarchií potřeb a jeho pěti patry. Poté byly jednotlivé otázky sestavovány a pokládány zaměstnancům a vedoucím pracovníkům (lze vidět v přílohách I a II). Dotazník odhalil právě ty nedostatky, které by jednotlivé kanceláře mohly zlepšit.

Pro vedoucí pracovníky je důležité své zaměstnance nějakým způsobem monitorovat, aby věděli, co změnit, nebo kde zasáhnout. Nejlepším způsobem je zúčastněné pozorování, aniž by podřízení věděli, že jsou monitorováni. Tímto způsobem vedoucí zjistí co nejvíce informací o svých zaměstnancích. Jednotliví vedoucí pracovníci by mohli tuto metodu zavést, aby zjistili více údajů o svých podřízených a více se zaměřili na jejich potřeby a přání. Vedoucí pracovníci by se mohli zúčastnit konkrétních školicích programů, které by jasně určili, jak monitorování provádět. Firmu by školení vedoucích pracovníků vyšlo zhruba ve výši 80 000 Kč (dvoudenní školení včetně ubytování zaměstnanců). Pozorování by mělo probíhat především ve formě zaznamenávání výkonů pracovníků.

Motivační program by měl být stěžejním bodem k dobrému chodu celého podniku. Společnosti XY s.r.o. bych doporučila pozměnit motivační systém především v oblasti odměňování, konkrétně poskytování odměn. Měli by jasně stanovit, za co odměny budou vypláceny a za co naopak pracovníci odměněni nebudou. V kanceláři v Brně by bylo vhodné zavést nejvíce změn, jak v oblasti odměňování, tak v oblasti komunikace, jelikož zaměstnanci střídají pozice v rozmezí pěti let. Pro společnost je časté střídání pracovníků nákladné, přičemž nejdražší je samotné zaučení nových zaměstnanců. Bylo by dobré zavést v kancelářích ve Zlíně i Brně již zmíněný pevný řád odměňování, který by byl přímo úměrný odvedenému výkonu. Tomu musí předcházet důsledné sledování výkonu jednotlivých pracovníků, vedení výkazu práce a ekonomické vyhodnocování na úrovni zakázek. Vyhodnocení a zveřejnění výsledků jednotlivých pracovníků by mohlo zvýšit zdravou soutěživost mezi zaměstnanci. Přáním zaměstnanců bylo i odměňovat v poměru k dosaženému zisku

v jednotlivých pobočkách. Společnost by mohla tedy vyplácet pravidelné odměny v závislosti na zisku kanceláře. Vedení kanceláří především v Brně a ve Zlíně by se mělo zaměřit na lepší sledování výkonů jednotlivých zaměstnanců a výsledky zohlednit v odměnách.

Dalším krokem by bylo dobrý motivační program zveřejnit v každé kanceláři, aby byl kdykoli zaměstnancům k nahlédnutí. Například zřídit informační tabuli, na které by byl zveřejněn jak motivační program, tak aktuální informace, které se ve firmě odehrávají. Zaměstnanci by byli více motivováni k výkonu práce, kdyby mohli vidět například nejlepší výkony a nejkvalitněji zpracované projekty na vývěsce. Přínosem by také bylo informovat pracovníky, jak o záležitostech konkrétní kanceláře, tak i o ostatních pobočkách. Tím by se zvýšila informovanost zaměstnanců, kterou si sami zaměstnanci na základě dotazníku přejí zlepšit. Z nynějších 25 % zaměstnanců, kteří si nepřipadají dostatečně informováni, by se hodnota mohla výrazněji snížit. Informační tabule by přišla každou z kanceláří přibližně na 5000 Kč.

Co se týká zaměstnaneckých benefitů, tak společnost nabízí pouze omezenou možnost výhod. Zaměstnancům jsou nabízeny příspěvky na stravování v podobě stravenek v hodnotě 70 Kč. Jelikož byl o stravenky velký zájem, k zvýšení spokojenosti zaměstnanců bych doporučila zvýšit hodnotu na 80 Kč za kus. Benefitem, který by zaměstnanci uvítali, je příspěvek na životní nebo penzijní pojištění. Společnost by zmíněný benefit mohla uvést do praxe a začít ho nabízet svým pracovníkům. Z dotazníků lze vyčíst, že vedoucí pracovníci nemají v plánu zavést benefiční poukázky v podobě příspěvků na rekreaci nebo sport. Doporučila bych tento benefit pro své zaměstnance také zavést, jelikož o něho pracovníci zájem projeví. V dnešní době se rozšiřuje i možnost částečného homeworkingu. Tento benefit je pro pracovníky již nabízen, ale je možné ho rozšířit i více v případě, že si zaměstnanci budou odvádět svou práci řádně a včas. Tento benefit byl pro všechny pracovníky v dotazníku uveden jako atraktivní.

Dále bych doporučila v rámci marketingové komunikace více firmu propagovat na veřejnosti. Společnost se o své stávající zákazníky stará s velkou péčí, ale pro další rozvoj firmy je dobré získávat nové zákazníky, což bohužel nyní není hlavním zaměřením podniku. Prospěšné by bylo více investovat do marketingových aktivit, v podobě úspěšných případových studií konkrétních zakázek. Co se týká zaměstnanců, tak společnost pořádá jednou ročně setkání pracovníků všech poboček, ale z dotazníku vyplynulo, že by si zaměstnanci přáli se scházet neformálně častěji. Což by vedlo určitě i k utužení kolektivu, ne jen

v jednotlivých pobočkách, ale ve všech kancelářích. Utužení kolektivu by vedlo také k lepší komunikaci jak mezi zaměstnanci, tak mezi vedoucími pracovníky. Setkání pracovníků vychází poměrně nákladně. Částka se každoročně vyšplhá až k 80 000 Kč. Do částky nejsou zahrnuty mzdové náklady. Z toho důvodu bych společnosti doporučila setkání ponechat pouze jednou ročně. Další eventy již pojmout v menším stylu a převážně na náklady jednotlivých zaměstnanců.

Z dotazníku vyplývá, že největší procento zaměstnanců je v kanceláři ve Zlíně, pracovníci tvoří zhruba 50 %. Rozhodně by nebylo špatné pokusit se rozšířit o větší počet zaměstnanců i ostatní kanceláře, samozřejmě v rámci možností finanční situace celé společnosti. S tím souvisí také velké působení stresu na zaměstnance konkrétně v kanceláři v Pardubicích, konkrétně až 67% zaměstnanců se cítí ve stresu. Je na ně kladen velký tlak, mají spoustu práce a nábor nových pracovníků by mohl tento problém pomoci odstranit. Společnost má v nejbližší době v plánu rozšířit kancelář v Pardubicích o další dvě pracovní místa. Určitým řešením by bylo i zavedení další pobočky v Čechách, což by se jistě příznivě projevilo na získání více zákazníků, zvýšení obrátu a potažmo i stability firmy. Doporučila bych rozšířit působení především do Čech, například Praha, Plzeň nebo České Budějovice. Momentálně společnost nemá v plánu budovat novou pobočku, ale určitě by získali větší rozhled i více zákazníků doma i v zahraničí.

Dalším návrhem, který se týká všech poboček s výjimkou Brna, je, aby společnost rozšířila svoje zaměstnance o více vysokoškolských absolventů nebo obecně pracovníků mladší generace. Určitě by do firmy přinesli jiný úhel pohledu i nové nápady.

Zaměstnanci se v průměru domnívají, že situace na trhu je pro ně dobrá, tudíž hlavním cílem firmy by měla být snaha udržet si stávající pracovníky a zaujmout je něčím, co konkurence nenabízí. Právě výše zmíněnými benefity by tento cíl mohli naplnit. Dalším kladným bodem pro společnost je velmi přátelská atmosféra ve firmě, což může být také výhodou oproti jiným konkurenčním podnikům. Z toho vyplývá, že všichni zaměstnanci by působení ve Společnosti XY s.r.o. doporučili svým známým i přátelům. Je žádoucí tuto atmosféru na přátelské úrovni udržet. Již zmíněnými společnými akcemi se dá kolektiv ještě více utužit. Lepší kolektiv vede k větší spokojenosti pracovníků a spokojenost potažmo k vyšší výkonnosti pracovníků.

Dalším doporučením, především v kanceláři v Brně je, ponechat pracovníkům více samostatnosti při plnění úkolů. Nechat jim volnější pole působnosti při plnění jednotlivých pro-

jektů, čímž by se zvýšila i spokojenost a osobní rozvoj zaměstnanců v této kanceláři. Momentálně 50 % zaměstnanců v kanceláři v Brně uvádí, že nemají možnost dostatečného osobního rozvoje.

Ve společnosti v současné době neprobíhají žádné doplňkové kurzy. Z dotazníku lze vyčíst, že většina zaměstnanců je spokojena s možností kariérního růstu ve firmě. Ale opět je prostor ke zlepšení, a to v oblasti širší nabídky kurzů jazyků, programování a v oblasti kancelářských SW. Společnost by se mohla více zaměřit na doplňkové kurzy pro své zaměstnance. Rozšíření doplňkových kurzů by uvítali především zaměstnanci v Brně, Ostravě a v Pardubicích. Náklady na kurz, konkrétně anglického jazyka s rodilým mluvčím v jedné kanceláři, by mohly probíhat jednou týdně. Náklady by činily měsíčně 5000 Kč.

Na závěr dotazníku zhodnotili jednotliví zaměstnanci Společnost XY s.r.o. Lze konstatovat, že zhruba polovina pracovníků ve firmě je spokojena se stávajícím motivačním systémem. Změny, které byly nyní navrženy, by mohly přispět k ještě větší spokojenosti všech pracovníků a k lepším pracovním výkonům.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat spokojenost pracovníků s motivačním systémem ve Společnosti XY s.r.o. A poté navrhnout doporučení na zlepšení motivačního systému. Analýza byla prováděna pomocí dotazníkového šetření.

Prvním krokem bylo sepsat literární rešerši, která se promítla do teoretické části. V rešerši jsem se věnovala veškerým pojmům souvisejícím s motivací a motivačním systémem. Teorie byla následně promítnuta do praktické části a aplikována na Společnost XY s.r.o. Nejprve jsem tedy společnost představila a uvedla základní údaje o firmě, následně pomocí odpovědí z dotazníku analyzovala spokojenost zaměstnanců s nastavením motivačního systému.

Dalším krokem tedy byla analýza dotazníku a vyhodnocení odpovědí zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Otázky jsem analyzovala jak uzavřeného, tak otevřeného typu. První typ byl formou uzavřených otázek. Byly kladeny dotazy například, do které věkové kategorie patříte nebo jak dlouho pracujete ve společnosti. Další otázky byly již kombinací otevřených a uzavřených. Pokládány byly dotazy na spokojenost s finančním odměňováním, informovanost zaměstnanců ve firmě nebo otázky zaměřené na nehmotné odměňování.

V praktické části jsem analyzovala každou kancelář zvlášť, aby se konkrétní vedoucí pracovník mohl zaměřit pouze na svou pobočku. Doporučení jsem pak psala zejména na celou společnost a všechny čtyři kanceláře. Hlavním doporučením bylo především pozměnit systém odměňování. Mělo by být jasně dáno, za co odměny budou poskytnuty a naopak, co zaměstnancům odměny nezajistí. Vhodné by bylo také zlepšit informovanost zaměstnanců o dění ve firmě, čímž by se zvýšila výkonnost pracovníků. Co se týká zaměstnaneckých benefitů, největší procento pracovníků by uvítalo zavést příspěvek na životní nebo penzijní pojištění, benefiční poukázky v podobě příspěvků na rekreaci a sport nebo také širší nabídku doplňkových kurzů.

Na závěr bych uvedla, že zhruba polovina pracovníků ve Společnosti XY s.r.o. je spokojena se stávajícím motivačním systémem.

Svou bakalářskou práci jsem poskytla k nahlédnutí všem šesti vedoucím pracovníkům. Měli možnost si pročíst práci i doporučení, popřípadě se návrhy inspirovat a pokusit se ve Společnosti XY s.r.o. ještě více zlepšit motivační systém.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practise*. 9th ed. London: Kogan Page, xxvi, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 448 s. ISBN 978-80-547-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEJČÍK, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-547-2128-6.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Baři ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

Interní materiály Společnosti XY s.r.o.

Management Mania: Motivace, motivování a motivační teorie. [online], ©2011. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H&H, 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

Společnost XY s.r.o.: Váš systémový integrátor. [online], ©2013. [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <https://spolecnostXY>

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Vedeme.cz: Vybrané teorie motivace pro vedení lidí. [online], ©2013. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CAD Počítačem podporované projektování (z angl. Computer Aided Design).

CAM Počítačová podpora obrábění (z angl. Computer Aided Manufacturing).

IT Informační technologie (z angl. information technology).

PDM Systémy zprávy dokumentace (z angl. Product Data Management).

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Maslowova hierarchie potřeb</i>	17
<i>Obr. 2. Frustrační regrese: cyklus růstu</i>	19
<i>Obr. 3. Frustrační regrese: cyklus vztahový.....</i>	19
<i>Obr. 4. Analýza SWOT – vrcholový tým firmy XY.....</i>	37
<i>Obr. 5. Počet zaměstnanců a obrat Společnosti XY s.r.o. v letech 1998-2012.....</i>	40
<i>Obr. 6. SWOT analýza Společnosti XY s.r.o.</i>	44
<i>Obr. 7. Věkové kategorie zaměstnanců.....</i>	47
<i>Obr. 8. Procentuální podíl zaměstnanců v jednotlivých pobočkách.....</i>	48
<i>Obr. 9. Nejvyšší dosažená vzdělání zaměstnanců.....</i>	48
<i>Obr. 10. Délka pracovního poměru ve Společnosti XY s.r.o.</i>	49
<i>Obr. 11. Motivace stávajícího systému finančního odměňování ve Společnosti XY.....</i>	50
<i>Obr. 12. Zaměstnanecké benefity z pohledu vedoucích pracovníků i zaměstnanců.</i>	51
<i>Obr. 13. Informovanost zaměstnanců ve Společnosti XY s.r.o.</i>	53
<i>Obr. 14. Spokojenost zaměstnanců ve Společnosti XY s.r.o.</i>	54
<i>Obr. 15. Přepřacovanost a stres zaměstnanců</i>	55
<i>Obr. 16. Atmosféra ve Společnosti XY s.r.o.</i>	56
<i>Obr. 17. Osobní rozvoj ve Společnosti XY s.r.o.</i>	58
<i>Obr. 18. Kariéerní růst ve Společnosti XY s.r.o.</i>	59
<i>Obr. 19. Hodnocení systému vzdělávání ve Společnosti XY s.r.o.</i>	60

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Jak vyhodnocujete plnění a neplnění zadaných úkolů?</i>	<i>57</i>
--	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník na zjištění spokojenosti pracovníků s motivačním systémem ve společnosti XY s.r.o. pro zaměstnance

Příloha P II: Dotazník na zjištění spokojenosti pracovníků s motivačním systémem ve společnosti XY s.r.o. pro zaměstnavatele

Příloha P III: Organizační struktura společnosti XY s.r.o.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dotazník na zjištění spokojenosti pracovníků s motivačním systémem ve společnosti XY s.r.o.

Dobrý den.

Jmenuji se Kamila Vrlová a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. V současnosti zpracovávám bakalářskou práci na téma „Analýza motivačního systému ve společnosti XY s.r.o.“. Součástí mé bakalářské práce je i zpracování anonymního dotazníku, ve kterém bych ráda zjistila spokojenost jednotlivých pracovníků s motivačním systémem ve společnosti. Touto cestou bych Vás ráda poprosila o vyplnění dotazníku.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Kamila Vrlová

***Povinné pole**

Doporučil/a byste zaměstnání ve firmě některému z Vašich přátel? *

- Ano
- Ne

Komunikuje s Vámi zaměstnavatel o otázkách současnosti i budoucnosti společnosti? *

- Ano, často
- Občas
- Ne

Jak hodnotíte systém dalšího vzdělávání ve Vaší společnosti? *

- Jsem spokojený/á se současným stavem.
- Uvítal/a bych širší nabídku vzdělávání.
- Nabídky vzdělávání ve společnosti nejsou přínosné.
- Nemám potřebu se dále vzdělávat.

V jaké oblasti byste uvítal/a možnost se dále vzdělávat na náklady společnosti? *

Jak často se během svého typického pracovního týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu? *

- Velmi často
- Nijak zvlášť často
- Občas
- Vůbec

Myslíte si, že je pro Vás dostatečně motivující stávající systém finančního odměňování ve Vaší společnosti? *

- Ano, je dostatečně motivující.
- Ano, ale uvítal/a bych změny.
- Nevnímám závislost mezi svým pracovním výkonem a finanční odměnou.
- Nastavení finančního systému odměňování vnímám jako demotivující.
- Systém je nefunkční, je tedy nutné jej změnit.

Uveďte Vaši představu finančního odměňování. *

Který z benefitů je pro Vás zajímavý? *

(k jednotlivých benefitům přiřadte čísla 1-5 podle Vašeho uvážení, 1- velký zájem o benefit, 5- nemám vůbec zájem o benefit)

	1	2	3	4	5
Příspěvek na stravování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dny řádné dovolené navíc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost zapůjčení služebního vozidla pro soukromé účely (zaměstnanec hradí pohonné hmoty).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pružná pracovní doba s částečnou možností „home-working“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefiční poukázky (sport, kultura, rekreace, zdraví).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na životní nebo penzijní připojištění.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platové dorovnání v nemoci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Máte možnost osobního rozvoje ve firmě? *

(rozvoj talentu, uskutečnění přání, rozvinutí vlastního potenciálu,..)

- Velkou možnost rozvoje
- Ano, mám možnost rozvoje
- Ne, nemám téměř žádnou možnost rozvoje

Setkáváte se se svými kolegy i po pracovní době, ať již formálně nebo neformálně? *

- Ano, účastním se formálních i neformálních akcí.
- Setkávám se s kolegy raději neformálně.
- Firma nepořádá akce.
- Nemám čas na akce.

Jak vnímáte atmosféru ve své společnosti? *

Myslíte si, že Vás firma dostatečně podporuje k profesnímu růstu? *

- Ano, podporuje a využívám toho
- Ano, ale nemám zájem o podporu
- Ne, firma mě nepodporuje
- Ne, nemám zájem o další profesní růst

Domníváte se, že by pro Vás byl problém najít práci u jiného zaměstnavatele? *

- Ne, jsem na tolik kvalifikovaný odborník, že bych práci našel téměř okamžitě.
- Ne, situace na trhu práce v mém oboru je velmi dobrá.
- Ano, ale s určitými komplikacemi.
- Ano, situace na trhu je velmi špatná.

Dostává se Vám dostatečného uznání od Vašeho zaměstnavatele? *

Kým je ve Vašich očích Váš nadřízený? *

(čeho si na něm ceníte, v čem ho obdivujete, co vám na povaze vedoucího vyhovuje a co naopak nevyhovuje,...)

Uveďte, do jaké věkové kategorie patříte. *

- 20-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více

Jak dlouho pracujete ve Společnosti XY s.r.o.? *

- 1-5 let
- 6-10 let
- 11-13 let

Vyberte pobočku společnosti, ve které pracujete. *

- Zlín
- Brno
- Ostrava
- Pardubice

Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhli? *

- základní
- výuční list
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

Chcete navrhnout nějaké změny ve Vaší společnosti? *

Ještě jednou děkuji za čas, který jste věnoval/a mému dotazníku.

Přeji Vám mnoho úspěchů v profesním i osobním životě.

PŘÍLOHA II: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNAVATELE

Dotazník na zjištění spokojenosti pracovníků s motivačním systémem ve společnosti XY s.r.o.

Dobrý den.

Jmenuji se Kamila Vrlová a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. V současnosti zpracovávám bakalářskou práci na téma „Analýza motivačního systému ve společnosti XY s.r.o.“. Součástí mé bakalářské práce je i zpracování anonymního dotazníku, ve kterém bych ráda zjistila spokojenost jednotlivých pracovníků s motivačním systémem ve společnosti. Touto cestou bych Vás ráda poprosila o vyplnění dotazníku.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Kamila Vrlová

*Povinné pole

Jakým způsobem stanovujete výši mzdy svých zaměstnanců? *

(včetně odměn, benefitů,...)

Informujete Vaše podřízené o aktuálním vývoji společnosti a plánech do budoucna? *

Jakým způsobem řešíte nedorozumění a případné konflikty ve společnosti? *

(mezi svými zaměstnanci i mezi jednotlivými vedoucími pracovníky)

Jak vyhodnocujete plnění a neplnění zadaných úkolů? Prosím uveďte způsoby odměn/sankcí. *

(uveďte také nejčastější úkoly a důvody jejich nedodržení)

Na kolik necháváte Vašim zaměstnancům volné pole působnosti při plnění úkolů? *

(na kolik zaměstnanci mohou přicházet se svými nápady? Uveďte mantinely kreativity, ...)

Který z benefitů byste byl ochoten pro Vaše zaměstnance zavést? *

1 - benefit již zaměstnancům nabízím, 2 - jsem ochotný a plánuji benefit zavést, 3 - jsem ochotný benefit zavést, ale nemůžeme si ho dovolit, 4 - ne, neuvažuji o zavedení benefitu)

	1	2	3	4
Příspěvek na stravování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dny řádné dovolené navíc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost zapůjčení služebního vozidla pro soukromé účely (zaměstnanec hradí pohonné hmoty).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pružná pracovní doba s částečnou možností „home-working“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Benefiční
poukázky (sport,
kultura, rekreace,
zdraví).

Příspěvek na
životní nebo
penzijní
připojištění.

Platové dorovnání
v nemoci.

Uvedte, do jaké věkové kategorie patříte. *

- 20-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více

Vyberte pobočku společnosti, ve které pracujete. *

- Zlín
- Brno
- Ostrava

Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhli? *

- základní
- výuční list
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

Ještě jednou děkuji za čas, který jste věnoval mému dotazníku. V případě zájmu Vám ráda poskytnu výsledky mého průzkumu.

Přeji Vám mnoho úspěchů v profesním i osobním životě.

PŘÍLOHA III: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

(Čísla v závorkách označují počty kmenových pracovníků + externistů)

